

**LUIZ FERNANDO PONTES**

**DO FÍSICO AO VIRTUAL: UM ESTUDO DE SISTEMAS DE  
DISTRIBUIÇÃO EM BANCOS DE VAREJO**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
para obtenção do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção.

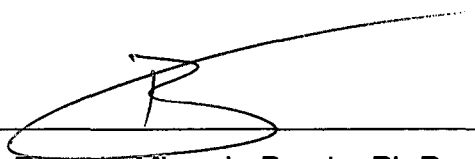
Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis  
Rados

**FLORIANÓPOLIS (SC)  
1999**

**LUIZ FERNANDO PONTES**

**DO FÍSICO AO VIRTUAL: UM ESTUDO DOS SISTEMAS DE  
DISTRIBUIÇÃO EM BANCOS DE VAREJO**

Dissertação aprovada para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, por uma Comissão formada pelos professores:



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação



Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.  
Orientador



Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Florianópolis, 16 de novembro de 1999.



*“Cada haste de relva tem o seu Anjo,  
que se inclina sobre ela e sussurra:  
‘Cresce, cresce!’”*

Talmude

*“Cheguem até a borda, ele disse.  
Eles responderam: Temos medo.  
Cheguem até a borda, ele repetiu.  
Eles chegaram.  
Ele os empurrou... e eles voaram”.*

Apollinaire

À Francisca,  
mãe, guerreira e sábia,  
porque é uma bênção  
estar aqui... É precioso  
viver.

## AGRADECIMENTOS

À Marízia, em primeiro lugar. Canal do meu ingresso no Mestrado. Uma vez eu lhe disse que não saberia como agradecê-la e ela retrucou: “faça o mesmo para quem você achar que mereça”.

Ao Banco do Brasil, que me liberou das funções de Gerente de Expediente nas agências do Rio de Janeiro.

Aos colegas do Banco, no Rio de Janeiro, pelo incentivo e apoio na minha trajetória.

Aos colegas do Banco, em Brasília, da UEN Distribuição, especialmente Maria Luisa e Messônia pelo carinho e dedicação com os quais cuidaram dos assuntos ligados ao funcionalismo.

Aos colegas do Banco, da Agência Trindade, em Florianópolis (SC), pela presteza.

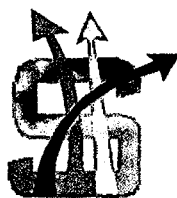
À Nídia, guerreira de fogo interior, pelas direções e pela força. Muito obrigado!

Ao Paulo, Thiago e Paulo Vitor, por entenderem minha ausência física como irmão e tio.

Ao Sr. Iberê Arco e Flexa, do Banco Itaú, pela entrevista.

Ao meu orientador, Professor Gregório, em especial, pela crença de que devemos sonhar, sempre. Pelo seu entusiasmo e trabalho pela vida acadêmica que me fizeram surgir idéias a respeito desta dissertação, conforme me apraziam.

Aos Professores da Universidade Federal de Santa Catarina e ao sociólogo Guerreiro Ramos (*in memoriam*), por terem ensinado-me que: o que é novo são as circunstâncias, é preciso estar constantemente (re)começando e dar ouvidos ao ‘eu’ mais íntimo.



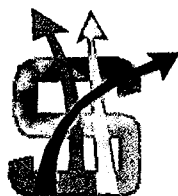
## **SUMÁRIO**

---

<b>Lista de Ilustrações</b> .....	ix
<b>Lista de Quadros</b> .....	xi
<b>Resumo</b> .....	xii
<b>Abstract</b> .....	xiii
<b>Prólogo</b> .....	1
<b>1. Introdução</b> .....	4
1.1 Justificativas.....	5
1.2 As Contribuições do Estudo.....	8
1.3 As Limitações do Estudo.....	9
1.4 A Estruturação do Texto.....	10
<b>2. A Metodologia como uma Lente para se Observar a Realidade</b> .....	12
2.1 Base Teórica-Metodológica.....	13
2.2 Procedimentos Metodológicos.....	16
<b>3. O Contexto do Setor Bancário e sua Distribuição</b> .....	19
3.1 Breve Histórico.....	20
3.2 A Transição do Setor Bancário.....	25
3.3 Características Estruturais dos Bancos.....	31
<b>4. Panorama do Setor Bancário Brasileiro</b> .....	34
4.1 Peculiaridades do Sistema Bancário Brasileiro.....	35
4.2 A Pressão para a Redução de Custos.....	39
4.3 Um Repensar Estratégico.....	43
4.4 Perspectivas de Mudança.....	50
<b>5. A Distribuição como um dos Elementos do Marketing e como Fonte de Vantagem Competitiva</b> .....	59
5.1 A Nova Ordem do Marketing.....	60

5.2	A Distribuição como um dos Elementos do <i>Mix</i> de Marketing .....	62
5.3	A Distribuição como Fonte de Vantagem Competitiva .....	66
5.4	O Significado <i>Distribuição</i> para os Bancos de Varejo .....	68
<b>6.</b>	<b>O Impacto da Tecnologia nos Sistemas de Distribuição dos Bancos de Varejo</b> .....	<b>75</b>
6.1	Tecnologia : binômio eficiência e competitividade .....	76
6.2	A Influência da Tecnologia nas Parcerias e Alianças .....	81
6.3	A Tecnologia e a Cadeia de Valor .....	85
<b>7</b>	<b>A Evolução dos Canais de Distribuição dos Bancos de Varejo</b> .....	<b>95</b>
7.1	Dos Canais Físicos .....	96
7.1.1	Agências .....	99
7.1.2	ATMs (Automated Teller Machines) .....	103
7.1.3	<i>In-store banking</i> .....	105
7.2	Aos Canais Virtuais! .....	107
7.2.1	<i>Smart Cards</i> (Cartões Inteligentes) .....	108
7.2.2	<i>Calls Centers</i> (Centrais de Atendimento Telefônico) .....	111
7.2.3	Banco Direto .....	113
7.2.4	<i>Home banking e office banking</i> .....	114
7.2.5	<i>Internet Banking</i> .....	116
7.2.6	Comércio Eletrônico .....	121
7.2.7	TVs Interativas .....	123
<b>8.</b>	<b>O Desenvolvimento da Pesquisa: análise e interpretação de dados</b> .....	<b>126</b>
8.1	Unidade de Análise: Banco Itaú S.A. ....	127
8.1.1	Breve Histórico .....	127
8.1.2	Dados Cronológicos .....	128
8.1.3	A Realidade Percebida pelos Atores .....	130
8.1.4	Sistemas de Distribuição Atuais .....	132
8.1.5	Sistemas de Distribuição Idealizados .....	134
8.1.6	Sistemas de Distribuição em Transição .....	135
8.2	Unidade de Análise: Banco do Brasil S.A. ....	136

8.2.1 Breve Histórico .....	136
8.2.2 Dados Cronológicos .....	139
8.2.3 A Realidade Percebida Pelo Atores.....	142
8.2.4 Sistemas de Distribuição Atuais .....	143
8.2.5 Sistemas de Distribuição Idealizados .....	144
8.2.6 Sistemas de Distribuição em Transição.....	146
8.3 A Interpretação dos Dados Coletados desta Pesquisa.....	147
<b>9 Desafios para os Bancos de Varejo e uma Proposição de Valor.....</b>	<b>151</b>
9.1 A percepção de valor .....	152
9.2 Os desafios para os bancos de varejo.....	154
9.3 Uma Proposição de Valor para Sistemas Integrados de Distribuição .....	157
9.3.1 Fase 1 – Conhecimento da Base de Clientes.....	160
9.3.2 Fase II -.Estratégias por canal.....	162
9.3.3 Fase III – Táticas de Migração .....	163
9.3.4 Fase IV - Gerenciamento dos canais.....	164
<b>10. Considerações Finais .....</b>	<b>169</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>172</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>198</b>



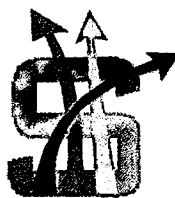
## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

---

<b>Figura 1:</b> - Análise da mudança organizacional .....	15
<b>Figura 2</b> – Componentes interativos da pesquisa .....	17
<b>Figura 3</b> - Forças de Desagregação Funcional Bancária .....	27
<b>Figura 4</b> – Marca e Distribuição como vetores competitivos .....	30
<b>Figura 5</b> – Perfil sócio-econômico brasileiro .....	36
<b>Figura 6</b> – Participação de cada região – em setembro/1998 em % - Depósitos .....	36
<b>Figura 7</b> – Autorizações do Banco Central para a entrada de bancos estrangeiros no Brasil .....	37
<b>Figura 8</b> – Custo Operacional sobre Ativos – Dados de 1997 .....	40
<b>Figura 9</b> – Índice de eficiência .....	40
<b>Figura 10</b> – Condições objetivas do setor .....	46
<b>Figura 11</b> – Arena cognitiva .....	46
<b>Figura 12</b> - Colaboradores .....	47
<b>Figura 13</b> – Níveis de “bancarização” – Dados de 1994-1995 .....	51
<b>Figura 14</b> – Mudança na Estrutura do Setor Bancário .....	55
<b>Figura 15</b> – Os focos de um sistema de medida de <i>performance</i> .....	56
<b>Figura 16</b> – <i>Mix</i> de Marketing.....	62
<b>Figura 17</b> – Atividades do Canal na Cadeia de Valor .....	67
<b>Figura 18</b> – Canais de Distribuição Diretos e Indiretos em Bancos .....	70
<b>Figura 19</b> – Sistema de Distribuição Integrado .....	72
<b>Figura 20</b> – Menos transações nas agências em 1996.....	77
<b>Figura 21</b> – Previsão para 1999 .....	77
<b>Figura 22</b> – Objetivos dos investimentos em tecnologia .....	78
<b>Figura 23</b> – Investimentos em <i>hardware</i> , <i>software</i> , serviços e telecomunicações .....	79

<b>Figura 24 - A tradicional economia da informação.....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 25– Modelo de Banco Integrado Verticalmente .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 26 – Modelo de Banco Integrado em Rede .....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 27 – Matriz de valor: construindo relacionamentos .....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 28 – Evolução dos canais de distribuição.....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 29 - Velocidade da adoção pelo público correlacionada pelo tempo de existência.....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 30 - Velocidade da adoção pelo público correlacionada pelo tempo de existência.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 31 – Densidade da rede de agências.....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 32 - Alcance do banco <i>versus</i> controle do cliente nas alternativas de transações on-line .....</b>	<b>115</b>
<b>Figura 33 – Atributos de valor integrados para o segmento estudado.....</b>	<b>152</b>
<b>Figura 34 - Valores para os clientes e para o banco.....</b>	<b>158</b>
<b>Figura 35 - A grande teia .....</b>	<b>158</b>
<b>Figura 36 – Objetivos e processos para construção de valor.....</b>	<b>160</b>
<b>Figura 37 – Conhecimentos da base de clientes.....</b>	<b>161</b>
<b>Figura 38 – Tela de Informação .....</b>	<b>165</b>
<b>Figura 39 – Gerenciamento integrado.....</b>	<b>166</b>
<b>Figura 40 – Coordenação entre a voz do mercado e a voz do banco .....</b>	<b>167</b>





## **LISTA DE QUADROS**

---

<b>Quadro 1</b> – Distinção entre bancos de varejo e atacado .....	31
<b>Quadro 2</b> - <i>Mix</i> de pagamentos por país – bancos de varejo, 1994 .....	41
<b>Quadro 3</b> – Aquisições locais.....	48
<b>Quadro 4</b> – Perfil do Sistema Bancário Brasileiro – Período 1994/1997.....	49
<b>Quadro 5</b> – Funções proporcionadas pelas <i>ATMs</i> .....	104
<b>Quadro 6.</b> – Internet em quatro bancos varejistas .....	117



## **RESUMO**

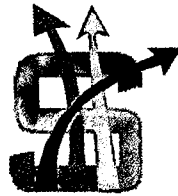
---

Este estudo aborda as transformações no setor bancário, principalmente na mudança no *modus operandi* da oferta e entrega de produtos e serviços, isto é nas alterações de endereço de onde se faziam negócios e se perpetuavam as transações com os seus consumidores.

Trata-se de uma pesquisa sobre canais de distribuição ou marketing associada a um contexto histórico e estrutural. Enseja compreender as transformações no setor bancário varejista brasileiro por intermédio de uma abordagem qualitativa, que proporcione reflexões para se reinventar e repensar distribuição em um espaço de fluxo e de tempo intemporal.

Para estudar a evolução dos canais físicos (*marketplace*) aos canais virtuais (*marketspace*) de distribuição foi feito uma revisão da literatura relacionada a estratégia empresarial, marketing de relacionamento e consultados os trabalhos de organizações especialistas em bancos no Brasil e no mundo, bem como foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com especialistas de duas grandes instituições bancárias de varejo nacional.

Ao final do trabalho desafios para bancos de varejo são pontuados e uma linha de ação é sugerida.



## **ABSTRACT**

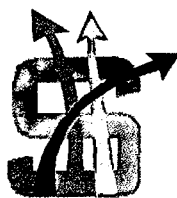
---

This study approaches the transformations in banking sector, mainly in changing on the *modus operandi* of supplying and services of products and delivering, this is, on the addresss alterations where it was done the business and it was perpetuated the transactions with its consumers.

It is a research about distribution or marketing channels associated to a historical and structural context. It means to understand the transformations in Brazilian retail banking sector through a qualitative approach, that gives insights to re-invent and re-think the distributions in a flow space and non-temporal time.

To study the evolution of phisical channels (marketplace) to virtual channels (marketspace) of distribution was done a review on the literature related to entrepreneurial estrategy, relationship marketing and consulted the work of specialist organizations in banks in Brazil and in the world, as well as how it was held interviews semi-structured with specialist and customers of two big banks institutions of national retailing.

At the end of the work challenges for banks of retailing are marked and a action line is suggested.



## **PRÓLOGO**

### **UMA QUESTÃO DE ESCOLHA**

Iniciar esta pesquisa foi uma tarefa árdua; pela falta de experiência na área, e por ser incipiente, parece que as coisas são racionais, previsíveis, repletas de regras. Angústias, desesperos, inquietações, e, às vezes, inseguranças surgiram, diante de diversas abordagens e metodologias, consagradas pelo meio científico, e da necessidade do pesquisador em enfrentar uma variedade de problemas e contextos.

Este processo de pesquisa é uma atividade de construção social, um devir de racionalidades, intenções e motivos, uma atividade artística, envolvendo habilidades de julgamento individual dentro de um sistema de regras e comunicações coletivas. O que se escolhe para estudar, como se escolhe o estudo, qual literatura o pesquisador consulta, os relacionamentos mantidos nos meios acadêmico e profissional, assim como tudo aquilo que permite e permitirá, ao pesquisador, fazer conexões entre conceitos e dados, sua capacidade de intuição, *insights*, persistência, habilidade e coragem de entrar e sair da situação de pesquisa e, fundamentalmente, a extensão com que a pesquisa poderá contribuir para um desenvolvimento teórico e prático.

Mintzberg (1983:105) observa que as fontes de pesquisa são os problemas existentes no cotidiano; os pesquisadores que obtêm dados quantitativos a uma distância dos fatos, sempre terão dificuldades em “explicar” relacionamentos interessantes: “talvez isto tenha alguma coisa a ver com o modo no qual as mentes trabalham. Os saltos criativos vêm dos nossos processos mentais subconscientes e de nossas intuições. E intuição requer o ‘sentido’ das coisas – como eles sentem, cheiram e ‘vêem’. Nós necessitamos estar em contato.

A maioria das pesquisas sobre organizações é mal aproveitada. As prateleiras de bibliotecas ficam com um manancial de informações e conhecimentos empoeirado porque, muitas vezes, os pesquisadores coletam dados *hards* e não se preocupam com a teia de relacionamentos e esquemas interpretativos comuns que tornam as organizações possíveis.

Estar distante do impacto da história da organização e de sua ideologia sobre as estratégias correntes, incluindo o papel de sua personalidade e as intuições dos seus atores no processo decisório é como esquecer o sangue da vida organizacional e a configuração do processo de pesquisa em si.

Cabe destacar a ideologia egocêntrica que, muitas vezes, permeia o universo organizacional: “quando olhamos no espelho, criamos uma relação entre ‘figura’, aquilo que vemos e o ‘fundo’, o contexto no qual a figura se acha localizada. Quando se localiza a figura, o contexto fica praticamente eliminado da visão”. (Morgan, 1996:289).

Figura e fundo estão no mesmo sistema de relação. Não existe uma figura sem um fundo. Da mesma forma, uma pesquisa envolvida em um processo de construção teórica não pode estar dissociada da prática organizacional.

Portanto, um dos requisitos básicos da pesquisa é entender os aspectos emergentes e situacionais de um organismo ou processo em seu contexto, ou seja, reconhecer múltiplas perspectivas dentro de um mesmo conjunto de pesquisa. É uma questão de escolha.

E escolha faz lembrar Senge (1990:311): “se olharmos para trás no tempo, veremos que certas escolhas que fizemos tiveram uma influência primordial no rumo de nossa vida. E o mesmo acontecerá com as escolhas que fizermos no futuro”. Para ele, querer é diferente de preferir. Querer é um estado de necessidade e de carência. Escolher é um estado de suficiência.

Através da escolha pode-se observar a importância dos significados situacionais de caráter multifacetado e, concomitante, as mudanças de contextos.

Para Morgan & Smircich (1980:491), “a escolha e adequação de um método incorpora uma variedade de concepções a respeito da natureza do conhecimento e de que modo este método obtém o conhecimento pelo conjunto de concepções originárias a respeito da natureza do fenômeno a ser investigado”.

Assim, esta pesquisa não será um arcabouço, um modelo pronto, uma receita prescritiva. Ela não se esgotará na defesa de uma banca examinadora de mestrado, porque outros pesquisadores intencionados no mesmo tema poderão explorá-la. Ela mudará de forma por meio de novos significados e contextos.

Pesquisadores e estudiosos valeram-se cada um, à sua época e ao seu tempo, de metáforas para explicar a vida organizacional. A metáfora desta pesquisa é nuvens (inspirada em Cole(1984) e que Wheatley (1992) foi o canal).

As nuvens estão sempre mudando de forma e lugar por intermédio das chuvas, furacões e tempestades, do mesmo modo que o pesquisador acredita que a pesquisa tomará novas formas e lugares à medida que entrar em campo, interagir com os dados e os atores da pesquisa em seus universos.

As nuvens também suportam toneladas de água no ar sem nenhum meio visível de sustentação. São elas que permitem apreciar os diversos tons de azul do firmamento e os diversos matizes de vermelho do sol poente.

Para o pesquisador esta pesquisa sustenta um sonho com referência muito pessoal como as nuvens e, ao mesmo tempo, que a pesquisa inicia um caminho; amplia a lente para observar a diversidade em um contexto que passa por grandes transformações.

# **CAPÍTULO 1**

---

## **INTRODUÇÃO**

*Sou um campo, sou uma experiência. Um dia, e de uma vez por todas, algo foi posto em marcha que, mesmo durante o sono, não pode mais deixar de ver, de sentir ou de não sentir, de sofrer ou de ser feliz, de pensar ou de repousar, numa palavra de se explicar com o mundo.*

Merleau Ponty

É mudança de milênio. Somos todos atores interativos num cenário de transformações aceleradas e estonteantes. A revolução tecnológica concentrada na tecnologia da informação faz com que a base dessas transformações se distancie de coisas que a gente aprendeu a valorizar como modelos organizacionais burocráticos e centralização econômica com vínculos nacionais.

À medida que a velocidade da mudança se apresenta os paradigmas de estruturas verticalizadas, foco no produto, marketing de massa e operações transacionadas em instalações caras e suntuosas (*marketplace*) cedem lugar a sociedade em rede, foco no cliente, marketing dirigido, individualizado e operações comerciais que atravessam fronteiras em territórios virtuais (*marketspace*), introduzindo uma nova dimensão espaço-temporal no mundo dos negócios.

Nessa nova aldeia, a infra-estrutura tecnológica para a comunicação, ou conectividade global pode ser reproduzida em qualquer hora, qualquer parte e de qualquer modo, às vezes podendo até estar dissociada da infra-estrutura social.

Nesse cenário as organizações bancárias são focos de profundas transições no que pese a sua própria funcionalidade, considerando que mesmo quando bancos se tornam mais integrados, o mercado para produtos

financeiros se desintegra cada vez mais.

Em função das mudanças que ocorrem no setor financeiro, os bancos enfrentam questões como: qual a configuração provável do setor bancário dentro de dez anos? Que segmento de mercado será viável para que um banco atenda no médio prazo? Que tipo de produtos e serviços os clientes irão desejar? Quais são os canais mais apropriados para a entrega de produtos e serviços? Todas essas questões levam o leitor a pensar na reconfiguração do setor bancário e mais do que nunca estratégia torna-se fundamental neste ambiente.

Na análise do setor bancário já se percebe novos desenhos de produtos e novas formas de servir e se relacionar com clientes e, principalmente, a evolução do paradigma de rede de distribuição, sabendo que os paradigmas se somam, superpõem e não substituem. É o caso, por exemplo, dos altos investimentos em tecnologia e automação bancária e o custo por ainda manter instalações físicas.

O avanço tecnológico conduz as chamadas transações extraterritoriais, ou seja, o braço eletrônico via Internet pode economizar em termos dos altos custos de manutenção dos sistemas de entregas tradicionais como pode também ser uma arma contra a retenção e fidelização de clientes. Alternativas de distribuição surgem a cada dia.

## 1.1 JUSTIFICATIVAS

*A natureza nos oferece um tema e sobre ele se constroem variações sem conta*

Rubem Alves

A maioria das pesquisas acadêmicas e da literatura na área de marketing sobre distribuição está relacionada à distribuição de produtos de empresas manufatureiras, *franchise*, lojas de fábrica, logísticas de transporte e armazenamentos.



Conforme Kotler (1988), as atividades desenvolvidas em distribuição são: planejamento e contabilidade, administração de estoque, embalagem, transporte - interno e externo da fábrica - e despachos.

Segundo Jain (1990), o uso das opções de intermediários no fluxo de bens do fabricante ao consumidor final é uma das estratégias de distribuição.

Já para Bowersox & Cooper (1992), os serviços são intangíveis e a produção ocorre simultaneamente ao consumo, portanto, várias funções da logística de distribuição ficam minimizadas e a distribuição de serviços é, particularmente, direta entre o produtor e o consumidor.

É sob essa ótica que o processo para a distribuição de produtos e serviços bancários é visto.

Formas alternativas de captação e distribuição, com a finalidade de atrair e manter clientes, estão surgindo. Canais como a Internet, o atendimento telefônico, os postos de gasolina, as farmácias e os supermercados, passam a ser lugares-comuns nesse novo ambiente, assim como as "comoditizações" (acesso à informação e ao dinheiro em qualquer lugar e a qualquer hora); os esforços para atingir mercados globais e a compreensão dos padrões de distribuição, peculiares a cada parte do mundo, passam a ser vitais para a competitividade bancária (muitos bancos têm recorrido a fusões, aquisições e parcerias).

Para Stern (1995), o foco inicial do processo deve ser a necessidade do cliente quanto aos níveis de serviço, tais como: localização, conveniência, comodidade e variedade dos produtos. Torna-se imperativo, portanto, agrupar os clientes em segmentos baseados em suas exigências de distribuição.

De acordo com Stern (1995), lidar com as forças de mudança requer um processo de revisão do canal guiado pelo mercado. O ponto de partida é a compreensão dos atributos de serviços do canal mais valorizados pelos clientes e a descoberta de como os usuários finais querem adquirir seus produtos e serviços. O canal de distribuição, sob o ponto de vista dos clientes, precisa ser validado em termos das consequências para as receitas e os

custos.

A avaliação final é se a alternativa de canal escolhida encaixará na ação estratégica da organização, caso contrário, como ajustá-la para melhorar o desempenho bancário.

O impacto das novas tecnologias, as pressões para a redução de custos, o “canibalismo” de produtos, os novos entrantes de capital estrangeiro, as perspectivas internas dos bancos, atreladas a compromissos e hábitos que envolvem aspectos sociais, administrativos, políticos e culturais, no tocante à distribuição, são alguns fatores que dificultam essa avaliação e a busca de uma relação mais próxima com os clientes.

A compreensão de tais fatores, e como eles se relacionam com as exigências dos clientes, permite, aos bancos, focalizar e entender seu processo de transformação.

Triviños (1987) ilustra que um dos meios de se formular um **problema de pesquisa** é o pesquisador estar envolvido, direta ou indiretamente, em uma realidade que apresente uma situação a ser esclarecida.

Assim, o problema começou a ser delimitado segundo experiências do próprio autor desta pesquisa, que, trabalhando em uma das agências bancárias do Banco do Brasil S.A., notou a necessidade na redução de custos e observou que as pessoas agiam sempre da mesma forma, ou seja, rotineiramente (talvez por uma questão de conveniência e comodidade), pois, mesmo colocando-se à disposição máquinas *ATMs* (*Automated Teller Machines*), as pessoas continuavam a efetuar saques por intermédio da “boca do caixa” pela proximidade física, uma vez que as *ATMs* localizavam-se fora do recinto da agência.

Desse modo, não bastava oferecer somente tecnologia, eram necessários novos paradigmas de distribuição integrados às novas estratégias de marketing para compreender atributos de valor e direcionar o cliente ao produto e ao canal de distribuição adequados.

Assim, foi formulada a questão global de pesquisa: **Quais são as transformações em termos de distribuição para os bancos de varejo?**, acompanhada por questões específicas:

- Quais os sistemas de distribuição - conjunto de decisões interdependentes relacionadas com a entrega de produtos e serviços bancários em uma relação simbiótica com o seu ambiente - atuais e idealizados, sob o ponto de vista gerencial?
- Quais os sistemas de distribuição idealizados, sob o ponto de vista dos clientes?
- Como os bancos mobilizam seus sistemas de distribuição atuais para os idealizados?

## 1.2 AS CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

*As pessoas deviam reconhecer e conduzir a inovação como ela realmente é – um processo de aprendizado interativo, tumultuado e de certa forma aleatório, ligando uma rede mundial de fontes de conhecimento a uma sutil imprevisibilidade dos usos finais do consumidor.*

James Quinn

No Brasil, até bem pouco tempo, os bancos atuavam sem muita concorrência e com inflação elevada, portanto, possuíam excelente rentabilidade. Os recursos do *float* (dinheiro parado em conta bancária), sem custos para os bancos, eram aplicados no *overnight* - sem risco, com liquidez diária e juros significativos. Dessa forma, os bancos podiam ter estruturas caras e pesadas e, como não sabiam emprestar dinheiro para pessoas físicas ou jurídicas, o Estado era o grande consumidor da poupança privada.

Com o quadro de estabilização e com a abertura econômica, os bancos precisaram reduzir seus custos, aprenderam a emprestar dinheiro e a estabelecer novas estratégias de distribuição.

Contudo, a população não acompanha a velocidade na reorganização do sistema bancário, apesar de todo o avanço tecnológico, pois os vários anos de inflação criaram uma cultura na qual os bancos são verdadeiras coletorias - a população ainda se dirige aos bancos para o pagamento de contas. Com a

redução no número de agências e de pessoal, a qualidade do atendimento e a imagem dos bancos, representadas pela filas intermináveis (mesmo em plena mudança de século), são prejudiciais, além de significarem custos elevados<sup>1</sup>.

Nesse sentido, o **objetivo geral** desta pesquisa é contribuir para a compreensão de quais são as transformações em termos de sistemas de distribuição para os bancos de varejo.

E os **objetivos específicos** apresentam-se em conhecer:

- os sistemas de distribuição atuais e idealizados, sob o ponto de vista dos gerentes;
- os sistemas de distribuição idealizados, sob o ponto de vista dos clientes;
- o processo de transformação bancária, dos sistemas de distribuição atuais aos idealizados.

### 1.3 AS LIMITAÇÕES DO ESTUDO

*Se o ser-verdadeiro não é jamais senão o seu ser-verificado, há sempre lugar para verificações imprevisíveis que me impedem de absolutizar a verdade desde o primeiro momento.*

André Dartigues

O estudo ficou limitado a dois bancos: Banco do Brasil S.A., em Brasília, e Banco Itaú S.A., em São Paulo.

A intenção inicial era a de poder contar com a participação de mais um banco, o Banco Bradesco S.A., pela sua importância no contexto nacional. O pesquisador contatou um profissional desse Banco que se mostrou interessado, solicitando que todo o processo de investigação fosse efetuado via Internet. Inúmeras ligações telefônicas foram feitas e vários *e-mails* foram enviados, todos infrutíferos.

---

<sup>1</sup> As famigeradas filas têm sido a principal reclamação dos clientes pessoas físicas conforme revela Rodriguez (1998) em "Bancos perdem R\$ 4 bi com mau atendimento". Fonte: O Estado de São Paulo, 07/12/98.

A consultoria Eurogroup desenvolveu pesquisa em 1998 com 1117 clientes de 17 bancos, sendo 7 estrangeiros. A pesquisa revela que os bancos de varejo perdem por ano 18% dos seus cliente e dois terços saem por mau atendimento.

O estudo também limitou-se a um único segmento de mercado – micro e pequenas empresas situadas em Florianópolis – e em ramos distintos de atividades - comércio, indústria e serviços.

Talvez a ampliação da pesquisa para mais bancos e para outros segmentos de mercado pudesse vislumbrar alternativas de distribuição, ou servir de base para a construção de relacionamentos agregadores de valor; e, se feita em um único ramo, pudesse ter um resultado mais rico e compensador à análise.

A unidade temporal do estudo também foi outro fator limitativo. Os dados foram obtidos a partir de 1994, com a introdução do Plano Real, por se tratar de um quadro de estabilização econômica, que levou a mudanças ambientais significativas no sistema bancário brasileiro, tais como: criação do Proer, novos entrantes, impacto da globalização, desregulamentação bancária.

Estudar as transformações dos bancos, desde a sua fundação e/ou ampliar o período sobre a análise, poderia constituir uma memória de distribuição bancária.

Como esclarecido no Prólogo, trata-se de um estudo sem respostas conclusivas, portanto, outros pesquisadores interessados no tema podem suavizar esses fatores limitativos.

## **1.4 A ESTRUTURAÇÃO DO TEXTO**

Para facilitar o entendimento do corpo de trabalho, especifica-se a seguinte estruturação do texto:

**Prólogo**, compreende questões anteriores a esse estudo e refere-se a momentos de reflexão do pesquisador quanto a escolha do tema de pesquisa e o seu posicionamento no universo de alternativas de métodos e técnicas de investigação.

O **capítulo 1** traz, em linhas gerais, o estudo realizado.

O **capítulo 2** descreve a orientação metodológica, os procedimentos e técnicas utilizadas no desenvolvimento desse estudo.

O **capítulo 3** contextualiza o setor bancário, local e globalmente, e acentua suas transformações, em termos de sistemas de distribuição.

O **capítulo 4** mostra um panorama do setor bancário brasileiro e suas peculiaridades, bem como a pressão sofrida pelos bancos para a redução de custos e convida a um repensar estratégico.

O **capítulo 5** procura conceituar a distribuição, integrada às estratégias de marketing e corporativas das organizações.

O **capítulo 6** trata da Tecnologia da Informação, protagonista na mobilização dos sistemas de distribuição atuais para os idealizados.

O **capítulo 7** mostra a evolução dos canais de distribuição dos bancos de varejo, comentando-os.

O **capítulo 8** apresenta as unidades de análise com seus breves históricos e seus sistemas de distribuição: atuais, idealizados e em transição, assim como a interpretação da pesquisa.

O **capítulo 9** pontua desafios para os bancos de varejo e traz uma proposição de valor.

O **capítulo 10** tece as considerações finais.

## **CAPÍTULO 2**

### **A METODOLOGIA COMO UMA LENTE PARA SE OBSERVAR A REALIDADE**

*...‘metodologia’ parece uma questão puramente técnica, sem nenhuma relação com a ideologia; pressupõe-se que ela tem a ver apenas com métodos para extrair informações fidedignas do mundo, métodos para coligir dados, construir questionários, amostragens e analisar os resultados. Entretanto, ela é sempre muito mais do que isto, pois comumente está carregada de pressuposições que todos aceitam...*

Alvin Goudner

O procedimento desta pesquisa encontra-se permeado de compromissos do pesquisador em relação às versões particulares do seu mundo, as influências, visões e aos modos de conhecimento desse mundo.

De acordo com Hughes (1983), para se utilizar técnicas de investigação (questionários, análises de sensibilidade e atitudes, entrevistas, observações), o pesquisador precisa estar envolvido e compreender suas próprias concepções de mundo e seus paradigmas, que podem autorizar a utilização desses instrumentos em relação aos fins concebidos.

Este capítulo apresenta a base teórica-metodológica com um posicionamento compreensivista do pesquisador para se abordar uma realidade e os procedimentos metodológicos incorridos para entrada e saída de campo.

Apresenta, também, uma síntese das pesquisas efetuadas no meio acadêmico para compreensão do processo de transformação e mudança organizacional e que influenciaram, sobremaneira, na escolha da metodologia qualitativa para o desenvolvimento da pesquisa.

## 2.1 BASE TEÓRICA-METODOLÓGICA

*A metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador.*

Cecília Minayo

Para Hughes (1983:22), “nenhuma técnica ou método de investigação (e isto é verdadeiro tanto para as ciências naturais quanto para as sociais) confere autenticidade a si próprio: sua eficácia, sua própria categoria enquanto instrumento de pesquisa capaz de investigar o mundo depende, em última análise, de justificação filosófica”.

Segundo ele, teoria, metodologia e prática caminham juntas e operam dentro de um determinado conjunto de suposições sobre a natureza da sociedade, do homem, a relação entre os dois e como ambos podem ser conhecidos.

Nesse aspecto, conhecer as diversas abordagens da natureza da ciência social e as suas diferenças de racionalidades, concepções e orientações, influencia na escolha do método que unirá teoria e prática, conforme apontam Pettigrew (1985) e Van de Vem (1992).

Esse método leva a compreender a essência do problema de pesquisa de forma que “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática” (Minayo, 1993:17).

É por intermédio do senso comum que o pesquisador compartilha com outros atores os sistemas de significados e intencionalidades, assim como, as relações com os conceitos subjetivos de uso diário e suas linguagens naturais existentes dentro de uma cultura, a fim de compreender um fenômeno do mundo social.

Assim, esta pesquisa tenta compreender e interpretar o ser humano em sua multidimensionalidade - um “ser-no-mundo” - e, como afirma Chanlat (1992), um ser ao mesmo tempo genérico e singular; ativo e reflexivo; de palavra; de desejo e de pulsão; simbólico; espaço-temporal; objeto e sujeito de



organizações.

As teorias, métodos e técnicas não podem ser consideradas leituras de mundo absolutas, pragmáticas e verdadeiras, da mesma forma, seguindo Minayo (1993:16) “desprezar esses elementos podem levar ao empirismo ilusório e às especulações estéreis”.

Como concebem Triviños (1995) e Demo (1995), o enfoque passa a ser sistêmico, partindo da idéia de que existem numerosas relações - psicológicas, econômicas, sociais, políticas, entre outras - no interior do objeto que se estuda e no meio externo em que esse objetivo se insere.

Assim, a estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso qualitativo, ou melhor, um **múltiplo estudo de caso**, que é, para Yin (1991), uma forma de fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações pelas quais as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, utilizando-se diversas fontes de evidência. Segundo Einsenhardt (1989), as evidências podem ser qualitativas ou quantitativas, ou ambas.

No caso, esta pesquisa baseia-se em uma **abordagem qualitativa** que, na visão de Mason (1997), pode e deve ser:

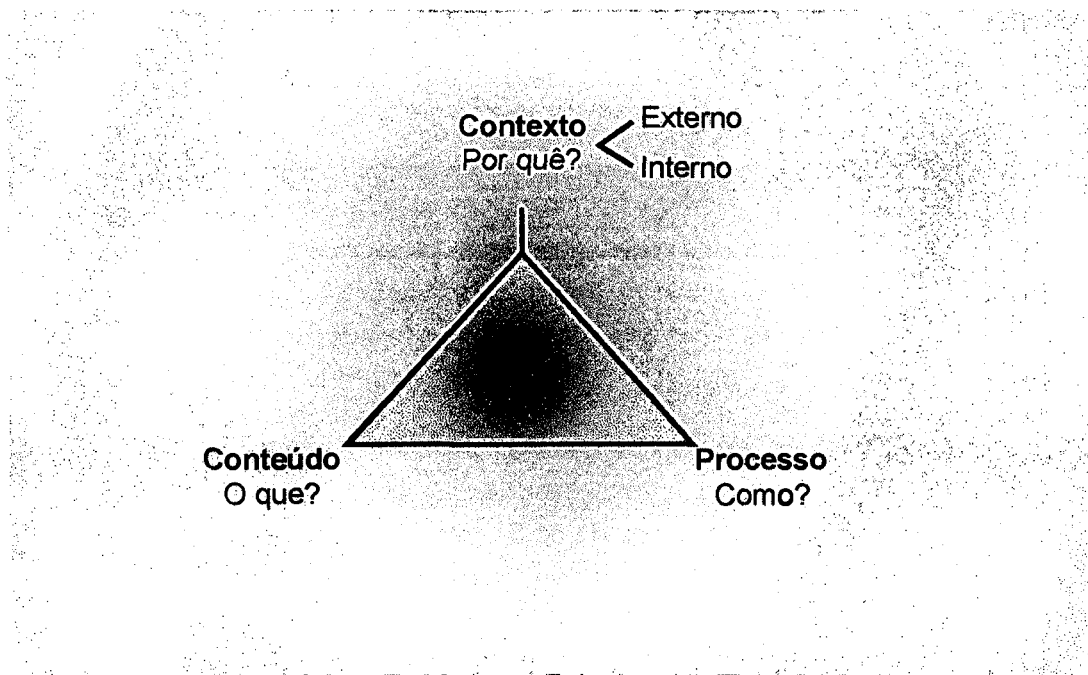
- sistemática e rigorosamente conduzida (contudo, sem os caracteres das abordagens rígidas e estruturadas para testar experiências);
- estrategicamente gerenciada, flexível e contextual, em função da sensibilidade do pesquisador às mudanças de contextos (a pesquisa pode tomar novas formas como nuvens);
- reflexiva com atuação crítica do pesquisador, enquanto obtenção de dados, baseado na idéia de não ficar neutro no seu papel durante o processo de pesquisa;
- combinada sem problemas com diversos métodos, inclusive os quantitativos;
- conduzida dentro do caráter ético, considerando o contexto político.

Para Miles & Huberman (1984), o pesquisador, com dados qualitativos, pode preservar o fluxo cronológico, acessar casualidades locais e derivar explicações proveitosas para novas integrações teóricas. E as palavras, especialmente quando organizadas dentro de incidentes ou histórias, têm sabor de

significados vívidos e concretos que, muitas vezes, provam ser mais convincentes para o leitor, o pesquisador ou o praticante, do que páginas de números.

Vários autores que pesquisaram a mudança organizacional e a adaptação estratégica tiveram forte influência na escolha do método qualitativo e, fundamentalmente, na estruturação dessa pesquisa em si. Pettigrew (1985, 1987); Mintzberg (1978, 1983, 1987); Mintzberg & McHugh (1985); Child (1972, 1997) e Child & Smith (1987) abordaram a realidade com o enfoque do contextualismo, dos estudos longitudinais e históricos, constituindo verdadeiras memórias organizacionais.

Pettigrew (1987) utilizou a abordagem qualitativa e contextualista, na ICI, uma empresa manufatureira britânica, compreendendo um estudo realizado no período de 1960 a 1984, indicando que o ponto de partida para se analisar a mudança organizacional é a noção de que, ao formular o **conteúdo** de uma nova estratégia, deve-se gerenciar o **contexto**, o **processo** e as inter-conexões (Figura 1) desses elementos nas perspectivas de passado, presente e futuro.



**Figura 1:** - Análise da mudança  
Fonte: Pettigrew, 1987

O **contexto** interno abrange, entre outras, a estrutura, a cultura e a política interna organizacionais, e o contexto externo considera os aspectos sociais, tecnológicos, econômicos, políticos e competitivos do ambiente no qual a organização opera.

O **processo** refere-se às ações, reações e interações entre os vários grupos de interesses que procuram um estado futuro desejado.

O **conteúdo** refere-se ao que mudou, está mudando e/ou mudará.

Assim, pode-se dizer que o contexto externo e interno responde ao **por quê**, o processo, ao **como**, e o conteúdo, ao **o quê**.

Mintzberg & McHugh (1985) efetuaram um estudo qualitativo e longitudinal em uma empresa canadense de filmes a NFB, de 1939 a 1975, através de técnicas como entrevistas e observação. Os dados foram dispostos cronologicamente, resultando em uma reconstrução histórica e análise conceitual, em termos de modelos de mudança, relação entre estratégia deliberada e emergente, liderança e organização, e o relacionamento entre estrutura e estratégia.

Child & Smith (1987) utilizaram a abordagem contextualista por meio de um estudo longitudinal e comparativo em uma fábrica inglesa de chocolate – a Cadbury. A base do estudo está centrada na perspectiva *firm-in-sector*, o setor serve como um modelo externo para as estratégias, estruturas e ideologias, e, comparativamente, pode ser um guia para as transformações desejadas.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*Os procedimentos não são mecânicos ou automáticos, eles não constituem um algoritmo para dar resultados. Eles foram feitos para serem aplicados flexivelmente de acordo com as circunstâncias. Eles podem variar e alternativas são apresentadas a todo o momento.*

P. Diesing

Evidencia-se, aqui, a inclinação para o pesquisar fenomenológico, **descrevendo** fenômenos, ao invés de explicá-los por meio de uma relação de

vivido pelos atores nos seus contextos – suas percepções e seus significados, muitas vezes, ocultos.

Destaca-se, à luz de Bogdan (1982), o caráter descritivo deste estudo, sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa e sem a formulação de hipóteses, uma vez que os significados, as interpretações, surgiram da percepção no contexto.

A pesquisa foi permeada por eventos, ou componentes interdependentes e interativos, não estanques, seguindo orientação de Miles & Huberman (1984) como: Coleta, Disposição, Redução de Dados e Revisão Bibliográfica (Figura 2).

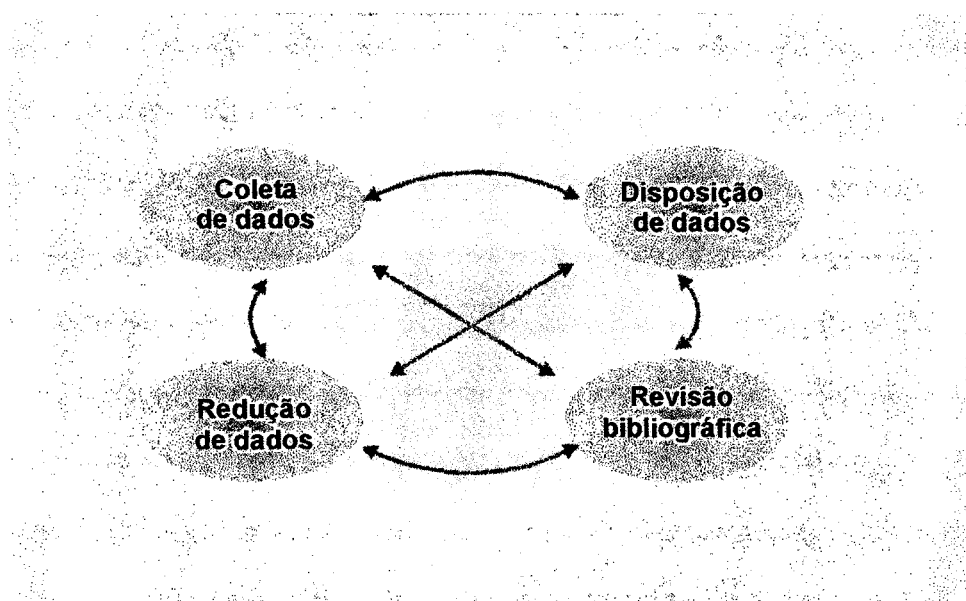


Figura 2 – Componentes interativos da pesquisa

A **Coleta de Dados** foi efetuada através de três técnicas: entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação.

A utilização de **entrevistas semi-estruturadas**, gravadas com a permissão dos entrevistados – aqui denominados atores<sup>1</sup> (vide Anexo 3) compreendeu o universo de especialistas dos bancos sob análise e os seus respectivos clientes. Essas entrevistas foram acompanhadas por anotações gerais no caderno de campo e notas do pesquisador, deveu-se ao fato de que,

<sup>1</sup> Nota de Campo: Todos vivenciam as mudanças nos seus contextos espaço- temporal, por isso não haver distinção entre personagens/ platéia, produtor/consumidor e gerente/cliente.

segundo Triviños (1995), o informante além de poder seguir, espontaneamente, a linha de seu pensamento e de suas experiências nos sistemas de distribuição, pode contribuir e participar na elaboração da revisão bibliográfica.

Para Bailey (1982), na **análise documental**, os documentos permanecem os mesmos ao longo do tempo, constituem uma fonte não-reativa e permitem o estudo das pessoas às quais o pesquisador não tem acesso físico. Assim, artigos científicos, de revistas especializadas, de jornais, cartas, memorandos, relatórios de administração, figuras, filmes, materiais de propaganda e publicidade, entre outros, foram fontes de pesquisa.

A **observação** tem um papel fundamental no estudo de caso: “quando observamos, estamos procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos”. (Godoy, 1995:35). A observação livre, através de anotações e notas, foi combinada com as entrevistas semi-estruturadas e caracterizadas, posteriormente, no processo de análise de dados.

A **Disposição de Dados** foi feita em três modalidades: de forma cronológica, de fragmentação da fala e de paráfrase dos atores entrevistados.

A **Redução de Dados** refere-se ao processo de seleção, foco nas relações e transformação dos dados brutos obtidos nas entrevistas e anotações no caderno de campo. Essa redução foi parte integrante da análise e interpretação, e passou por um corte transversal envolvido pelas categorias:

- sistemas de distribuição atuais, decisões deliberadas;
- sistemas de distribuição idealizados, decisões intencionadas;
- sistemas de distribuição em transição, decisões que procuram passar do estado atual ao ideal.

A **Revisão Bibliográfica** permitiu ao pesquisador chegar a um nível de abstração, sendo necessária a contextualização do setor bancário com as suas respectivas movimentações e perspectivas de mudança, local e globalmente, assim como, entender o panorama do setor bancário brasileiro com sua característica peculiar diante de outros centros no mundo.

# **CAPÍTULO 3**

## **O CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO E SUA DISTRIBUIÇÃO**

*Contra o positivismo, que pára perante os fenômenos e diz: "Há apenas fatos", eu digo: "Ao contrário, fatos é o que não há; há apenas interpretações"*

Nietzsche

As decisões estratégicas de distribuição são permeadas por aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais, e requerem uma análise externa do ambiente em que a organização se insere, local e globalmente e, uma análise interna do banco (com as suas variáveis culturais, políticas, econômicas e administrativas).

Autores como Child (1972), Mintzberg (1984) e Pettigrew (1987) consubstanciam essa idéia caracterizando a mudança organizacional nas variáveis: estratégia, estrutura e cultura, além de enfatizarem a influência da decisão estratégica em um contexto externo e interno das organizações. É uma visão consubstanciada no voluntarismo (Morgan, 1979), isto é, os atores sociais têm o poder de escolha para identificar situações e modificar o ambiente.

Os objetivos deste capítulo são: contextualizar o setor bancário, local e globalmente, e acentuar suas transformações, em termos de sistemas de distribuição - desde a origem dos bancos até os dias atuais. Procura, também, acentuar no período de transição as forças que vêm impactando o setor e ocasionado a desagregação funcional.

### 3.1 BREVE HISTÓRICO

*Em Florença, Veneza, Antuérpia, Londres, Sevilha, Frankfurt, Lubeck, Moscou e em toda parte, tenho dívidas a cobrar e, na maioria desses lugares, grandes somas guardadas no banco [...]*  
Barabas em “O Judeu de Malta”, de Christopher Marlow

Se Shylock, da peça “O Mercador de Veneza”, de Shakespeare, ou, Barabas, da peça “O Judeu de Malta”, de Marlow, já conclamavam pela importância e pela velocidade das informações internacionais de bens dos seus fiadores e pelo internacionalismo dos bancos nos seus respectivos tempos, pode-se dizer que a tecnologia foi protagonista na história dos bancos e, inerentemente, de seus canais de distribuição.

De acordo com Totonis & Foster (1996), a criação do telégrafo, reduzindo, sobremaneira, o tempo de entrega de pagamentos, e a um custo menor, foi o primeiro grande impacto tecnológico nos bancos. Assim, a tecnologia, diminuindo custos de transmissão, gravação e processamento das informações financeiras internacionais, torna os mercados mundiais cada vez mais integrados e competitivos.

Por outro lado, a demanda por capital internacional, por parte dos países emergentes (alguns que se achavam em desvantagem face as restrições legais) leva a uma desregulamentação do mercado financeiro.

O setor bancário é muito antigo, confunde-se com a própria origem da moeda, sobretudo quando esta começa a ser negociada em cima de bancos de madeira, talvez, daí, a expressão **bancos** – estudos arqueológicos registram a existência de empréstimos nos templos da Babilônia e da Fenícia, a cerca de 2.000 anos a.C. (Roussakis, 1997)

As atividades bancárias decorrem de dificuldades de transporte, fazendo com que muitos negociantes confiem aos “banqueiros” a incumbência de efetuar pagamentos e cobranças em lugares distantes. Na Grécia, os primeiros centros bancários conhecidos (Delfos, Éfeso) estão ligados aos

templos religiosos, que funcionavam como lugares seguros para aqueles que queriam guardar os seus tesouros.

De acordo com Roussakis (1997), durante o Renascimento, a fraqueza das restrições da igreja nas atividades econômicas e o crescimento das cidades situadas nas costas marítimas foram as razões para o surgimento dos estabelecimentos bancários na Itália. As cidades localizadas nas costas marítimas foram importantes condutoras de negócios por todo o interior da Europa e alguns dos maiores banqueiros estendiam suas atividades para outros países europeus. Essas “casas bancárias” aceitavam depósitos, financiavam o comércio exterior, o câmbio, emprestavam no curto e médio prazos para empreendedores, nobres, clérigos e investiam em empreendimentos comerciais e industriais, dominando o mercado financeiro internacional do século XII até o século XV.

Em 1397, Cosimo de Medici fundou, em Florença, um banco internacional dotado de uma sofisticada rede de distribuição. O Banco Medici possuía agências dentro e fora da Itália: Roma, Veneza, Milão, Pisa, Avignon, Bruges, Londres e Genebra. Cada agência possuía sua própria capitalização e também provisionava recursos para débitos indevidos, antes da distribuição de lucros para os gerentes<sup>1</sup>. Essas agências trabalhavam de maneira muito similar, seguindo orientações da sede, Florença. Os empréstimos eram concedidos para o clero, os nobres, os mercadores e as empresas manufatureiras. Na busca em empregar seus fundos de forma lucrativa, o Banco Medici, às vezes, assumia altos riscos com empréstimos ao clero e aos nobres, o que comprometia sua solidez.

Vale destacar a força da distribuição do Banco Medici devido à rede de agentes e correspondentes instalados nos principais centros de negócios da Europa. A lucratividade do banco era afetada pelo alcance geográfico e a amplitude dos serviços prestados. Por exemplo: a agência de Roma recebia os depósitos do Papa e era a principal fornecedora de liquidez, respondendo por 50% do lucro do Banco. Na metade do século XV, as agências de Veneza e

---

<sup>1</sup> Nas cidades italianas, os gerentes possuíam participação nos lucros.



Genebra alcançaram, respectivamente, 60% e 30% de retorno sobre o capital, (De Roover, apud. Roussakis, 1997).

Em 1494, o Banco Medici entra em colapso, em função, principalmente, de: empréstimos não liquidados que não cobriam os depósitos; excessos de empréstimos feitos ao Rei Eduardo IV e aos príncipes ingleses; gerenciamento inadequado do crédito e problemas na coordenação das agências no exterior.

A história mostra que os bancos acompanham a história econômica do mundo – estão aonde sopra o vento da prosperidade econômica.

No século XVI o vento soprava para o norte da Europa, colocando em cena os bancos alemães: Fugger, Welser e Hochstetter, que desenvolviam as mesmas funções essenciais dos bancos italianos, embora com aportes de recursos mais volumosos, exercendo com muito mais significado o papel de intermediadores financeiros.

O Banco Fugger atendeu à necessidade de crédito da família Habsburgs e Tudors, por mais de um século, e, muito embora o banco ganhasse lucros substanciais com a conexão imperial, teve de fazer convênios para reduzir taxas de juros e estender a maturidade dos seus empréstimos.

Durante o século XVII, Amsterdã tornou-se o maior centro financeiro da Europa, graças aos benefícios do grande comércio marítimo. Nesse contexto, destaca-se a atuação do Dutch Bank que, no tocante à sua distribuição, contava com agentes - que recebiam elevadas comissões - residentes nos centros comerciais, para a condução de negócios internacionais.

No decorrer do século XVIII surgiu uma nova prática: negociadores estabeleceram suas próprias casas para o posicionamento de imagem entre os exportadores (ou entre os banqueiros locais e estrangeiros). Em essência, essas casas eram constituídas para avaliar risco de crédito e oferecer

garantias. As contas garantidas tornaram-se conhecidas como “de aceitação” e as casas, “casas de aceites”<sup>2</sup>.

Amsterdã também contribuiu para o desenvolvimento de uma nova prática: o empréstimo para governos estrangeiros e o financiamento sindicado. O Dutch emprestou quantidades altas de recursos para reis e governos estrangeiros. Inicialmente, esses empréstimos eram concedidos com recursos próprios dos emprestadores. Gradualmente, outros negociadores e aqueles com riquezas individuais eram recrutados a dividir os recursos financeiros desses empréstimos. Na segunda metade do século XVIII, esse processo de sindicalização estava muito mais refinado e desenvolvido dentro de atividades financeiras e já com dimensões internacionais. Os contratantes, no final desse século, assumem a responsabilidade de distribuir os bônus dos investimentos não somente para o mercado local de ações, mas também por toda Europa<sup>3</sup>.

Durante todo o século XVIII, vários negociadores do Dutch mantiveram parentes em Londres para facilitar e expandir o escopo de suas operações. Essas operações, simultâneas, de negócios de família, em duas ou mais cidades, eram conhecidas como “casa internacional”.

Embora essas estruturas de distribuição fossem originárias da Idade Média, o Dutch empregava esse sistema com muita desenvoltura. Grupos que estavam dispersos geograficamente, por causa da perseguição religiosa usavam essas estruturas para a condução de seus negócios internacionais.

A fusão do capital e as habilidades de comércio do Dutch, juntamente com as técnicas financeiras adotadas pelos britânicos, fizeram com que famílias britânicas (Rothschild, Baring, Warburg e Schroder) se sobressaíssem no mercado internacional. Os Rothschilds criaram uma nova dimensão nas atividades bancárias internacionais: atuar como canais para a riqueza da nova classe média e para o desenvolvimento de continentes.

---

<sup>2</sup> O desenvolvimento dessa prática lançou uma importante regra no comércio financeiro, no século XIX, na Inglaterra.

<sup>3</sup> Essa técnica pioneira de sindicalizar o risco e securitizar influenciou o mercado de securitização e *underwriting*.

O destino de Amsterdã foi selado em 1795 quando tropas francesas ocuparam a cidade e a maioria das atividades financeiras mudaram para Londres, que emergiu como um centro líder do mundo, mantendo essa posição até a Primeira Guerra Mundial.

No final dessa guerra, os Estados Unidos tornaram-se uma nação credora (14 bilhões de dólares (Sampson, 1981) lhe eram devidos). Bancos americanos expandiram-se pelo país e pelo estrangeiro, dando início a uma rede de relacionamentos bancários e de competitividade, destacada por atributos ainda hoje tão requisitados em termos de distribuição: conveniência e comodidade.

Inicialmente, bancos unitários<sup>4</sup> dominaram o cenário americano, mas, com o tempo, bancos com várias agências passaram a ser uma forma de organização muito mais popular.

A capilaridade da rede se desenvolveu em função de:

- interdependência econômica das grandes áreas geográficas;
- importância das comunicações;
- crescimento dos subúrbios e das grandes empresas comerciais e multinacionais;
- maior mobilidade da população;
- maior congestionamento do tráfego nas grandes cidades;
- movimento do setor para longe de centros urbanos.

Os bancos acompanham o movimento da população e a demanda de serviços bancários pelo mundo afora<sup>5</sup>.

A crise do México, em 1994, segundo Roussakis (1997), levou bancos americanos a grandes perdas face à insolvência internacional, cedendo espaço para bancos europeus e do leste asiático. Os bancos europeus, pela

---

<sup>4</sup> Aqueles que possuem apenas um local físico. Ver Edward W. Reed Edward K. Gil, Bancos Comerciais e Múltiplos. São Paulo : Makron Books, 1994.

<sup>5</sup> De acordo com dados obtidos por Roussakis (1997), em 1960, os bancos americanos tinham 139 agências, e subsidiárias, no exterior. Em 1970, oitenta bancos operavam com 540 agências e subsidiárias e, em 1982, 162 bancos tinham 900 agências e 758 subsidiárias. Esses dados mostram uma competição ativa, não somente entre os bancos americanos, mas também nos principais centros e conglomerados financeiros do mundo.

consolidação da União Européia, tiveram crescimento econômico acelerado, fazendo que uma nova força econômica se constituísse no final do século XX.

Percebe-se, ao longo da história, que o sistema de distribuição de produtos e a prestação de serviços bancários dominantes eram matrizes ou sedes de bancos com suas agências ou correspondentes. No balanço deste século, esse paradigma de distribuição chamada de tijolo e cimento está caindo de posição. O sistema eletrônico chegou, no início de 1979, sob a forma de caixas automáticos e câmaras de compensação automatizadas; funciona 24 horas e vem se espalhando, rapidamente, ao redor do mundo. É o precursor do banco do futuro.

### 3.2 A TRANSIÇÃO DO SETOR BANCÁRIO

*A mudança, em nível de verdadeira transformação dos bancos, é essencial: mas isso, de per si, não garantirá o sucesso. Apenas sobrevivência.*

Andersen Consulting

Observa-se que para Crane & Bodie (1996), Burnham (1997) uma das razões do setor bancário estar se transformando rapidamente é a **competitividade**, palavra-chave no contexto 'pensar global e agir local'.

Alguns fatores pelos quais a competição está cada vez mais acirrada são: entrada de instituições bancárias não-tradicionais, de novas tecnologias da informação; processo de redução de custos; erosão de produtos e fronteiras geográficas; regulamentações menos restritas; sofisticação e exigências dos consumidores.

Contudo, esses fatores não fornecem uma estrutura clara de trabalho para compreender, estrategicamente, as mudanças: pensar e antecipar o futuro e refletir sobre a própria efetividade dos bancos.

Crane & Bodie (1996) assinalam que a visão funcional do sistema financeiro é aquela que fornece tal estrutura de trabalho, provendo as seguintes funções:

- **Função Meios de Pagamento** – Proporcionar mecanismos de pagamento ou transferência de fundos em função de facilitar a troca de produtos e serviços. Quanto maior for a confiança depositada no uso de cheques e cartões, maior a importância dessa Função;
- **Função Geração de Crédito** – Transacionar empréstimos e investimentos. O poder que o sistema bancário tem de criar e gerar crédito possui grande significado econômico. Resulta no sistema de crédito elástico que é necessário para o progresso econômico a uma taxa de crescimento relativamente estável. Se o crédito bancário não estiver disponível, a expansão da capacidade produtiva e das operações estaria prejudicada ou retardada, até que se pudesse acumular fundos a partir de lucros ou de outras fontes;
- **Função Gerenciamento do Risco** - Estabelecer métodos de gerenciar o risco, tais como: seguro, diversificação e *hedging*.
- **Função Gerenciamento da Informação** – Fornecer informação de preço, tais como: taxas de juros e seguridades, para ajudar a coordenar a tomada de decisão descentralizada em vários setores da economia;
- **Função Agregação de Poupanças** – Oferecer recursos que permitam a reunião das poupanças e sua disponibilidade para fins econômicos e socialmente desejáveis. Nesse sentido, os bancos comerciais prestam serviço muito importante a todos os setores da economia.

Cada uma dessas funções fará sentido na medida em que atender às necessidades básicas dos consumidores. Essas funções variam de país para país, dependendo de práticas tradicionais, das desregulamentações<sup>6</sup> e do nível de tecnologia.

O desenvolvimento de cada função muda ao longo do tempo em virtude de inovações de produto, avanços tecnológicos e competitividade do setor bancário, o que traz aumento de eficiência em determinada função.

Vrabac (1983) e Crane & Bodie (1996) destacam a influência de forças competitivas, tais como: entrada de organização de fundos mútuos, seguridades, financeiras, cadeias de supermercados, lojas de departamentos, empresas de telecomunicação e correios, fornecendo e distribuindo produtos e serviços oferecidos originalmente por bancos comerciais, que preenchem funções básicas do setor bancário na cadeia de valor<sup>7</sup> do consumidor e causam, dessa forma, desagregação funcional do sistema bancário.

---

<sup>6</sup> O tema “desregulamentação bancária” é profundamente discutido por Waite, Donald C. Ver: *Deregulation and the Banking Industry*. The Banker Magazine, 165, Jan.-Feb., 1982, p.26-35.

<sup>7</sup> A cadeia de valor consiste em atividades de valor e margem. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, por meio da qual uma organização cria um produto valioso

Em resposta a essa desagregação, alguns bancos estão transformando linhas de produtos e serviços, para focalizar um número menor de funções, em arranjos organizacionais mais eficientes, ou estabelecendo parcerias<sup>8</sup>, fusões<sup>9</sup> e aquisições que possam garantir o conceito de *one stop shopping*<sup>10</sup>.

Os bancos estão, também, recombinando e agregando novas funções para encontrar os melhores meios de satisfazer as necessidades dos clientes, com o suporte de uma nova tecnologia que lhes permita produzir e distribuir produtos e serviços a um custo muito menor.

A Figura 3 ilustra as forças que provocam desagregação das funções do sistema bancário.



**Figura 3 - Forças de Desagregação Funcional Bancária**

para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor (Porter, 1980).

<sup>8</sup> A AT&T e a IBM decidiram unir suas forças para assinar um acordo de seis anos, equivalente a quase US\$ 2 bilhões, para operar a rede de telecomunicações do BancOne. Fonte: WATERS, Richard. AT&T e IBM vão operar rede de banco. Gazeta Mercantil, 01/10/98.

<sup>9</sup> As mais recentes megafusões:

- Bayerische Vereinsbank/Hypothesen-und-Wechsel-Bank – 26/05/98
- Travelers Group/Citicorp - 06/04/98
- NationsBank/BankAmérica - 13/04/98
- Banc One/First Chicago - 13/04/98
- União de Bancos Suíços (UBS)/Sociedade de Bancos Suíços (SBS)-08/12/97.
- First Union/CoreStates Financial - 18/11/97



Na Função Meios de Pagamentos, existe, por exemplo, um conjunto de organizações desenvolvendo formas de dinheiro eletrônico, conhecidas como **e-cash** e **smart cards**. Para Holland & Cortese (1995:1):

O *E-cash* é dinheiro que se movimenta pelos canais múltiplos, em geral fora da rede estabelecida de bancos, cheques e cédulas controlados pelo Federal Reserve, o Banco Central dos Estados Unidos. Esses canais [referindo-se ao *E-cash*] permitem a consumidores e empresas enviar dinheiro entre si a custo mais baixo, de modo mais conveniente e a velocidade maior do que pelo sistema bancário.

O dinheiro eletrônico também poderá criar uma disputa geral competitiva sem precedentes na história, reconfigurando todo o setor bancário: “Como a Internet não conhece fronteiras, uma empresa que oferecer dinheiro eletrônico poderá ter acesso direto a milhões de consumidores e empresas – não importa em qual estado ou país estiverem” (Holland & Cortese, 1995:1).

Organizações como a Mondex estão desenvolvendo os **smart cards**, cartões inteligentes, do tamanho de um cartão de crédito, carregados com *microchips*. São cartões multifuncionais com dados sobre características, identidade do portador e recursos financeiros. As transações financeiras são efetuadas por redes compartilhadas, as **ATMs** (mencionadas no capítulo 1).

Emissores como Visa, MasterCard e, inclusive, a empresa de telecomunicação AT&T, desenvolveram **cartões de crédito** que são usados por grandes organizações para a compra de produtos e serviços, o que fez com que emergissem bancos especializados nesses cartões - um exemplo de desagregação.

Outro exemplo de desagregação, tanto na Função Geração de Crédito quanto na Função Agregação de Poupanças, são os **fundos de investimentos**, como cita Furash<sup>11</sup> (1998) ao dizer que, em 1975, um típico cidadão americano, por exemplo, tinha 36% dos seus ativos financeiros no

---

<sup>10</sup> É o conceito de banco como um supermercado financeiro, onde o cliente encontra todos os produtos necessários para a sua vida financeira.

<sup>11</sup> Furash Edward (1998) in: Nocera, Joseph. Banking is necessary – Banks are not. Fortune, v.137, n.9, maio de 1998.

banco, possuindo, hoje, 17%. No que diz respeito a banco comercial, o declínio tem sido muito mais proeminente com o aumento da emissão por grandes organizações, de *commercial paper* e, com o mercado de fundos que tiraram a força dos empréstimos comerciais. Nesse aspecto, Gregor et al (1998) apontam que nos EUA, em um intervalo de quatro anos, os CDBs caíram de U\$ 1 trilhão para menos do que U\$ 800 milhões, e os fundos de investimentos mútuos tiveram um salto superior a 200%, atingindo mais de U\$ 2 trilhões: “Correntistas cruzaram a fronteira” (Gregor et al, 1998:100).

No que diz respeito à Função Geração de Crédito, surgiram os ***Inhouse Banks***, por exemplo, no setor automotivo, como é o caso da Ford Motor Credit Company funcionando como atividade “meio”, alavancando o processo de venda com tipos específicos de crédito para determinados *targets* e incluindo contas recebíveis, ativos fixos, como máquinas copiadoras, frotas de caminhão e de navios.

A **securitização do *midmarket*** emerge como uma ameaça para o setor bancário, nos Estados Unidos. A maioria dos negócios envolve pacotes de empréstimos que têm sido garantidos por pequenas organizações de administração. A explosão dos mercados financeiros ligados em redes permite que as pessoas tenham mais acesso a capital que em qualquer outra época da história, em vez de tomar dinheiro emprestado de um banco varejista, o tomador vai direto ao mercado em que investidores com dinheiro disponível procuram avidamente negócios.

Crane & Bodie (1996), nesse sentido, ilustram que instituições financeiras “não-bancárias” substituem as funções dos bancos com estruturas de custos dez vezes menor do que a estrutura de custo de um banco comercial com suas pesadas redes de agências, uma vez que o mercado de fundos capta os recursos por meio de canais alternativos, como telefone e *e-mails*.

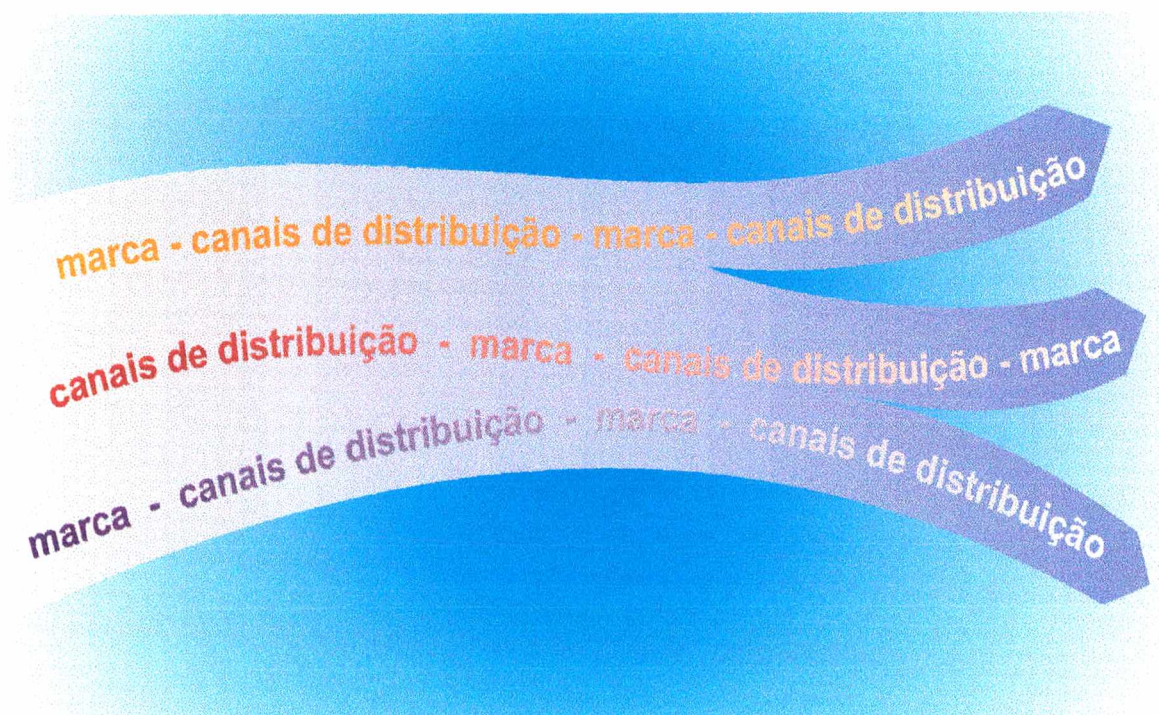
A Função Gerenciamento do Risco e Gerenciamento da Informação são substituídas por **consultorias de crédito** prestadas por organizações, como a Moody's and Standart & Poor's, que monitoram a qualidade e a



evolução do crédito por meio de uma estrutura mais ágil e enxuta do que os bancos, repercutindo nos custos finais para o cliente.

Apesar da desagregação das funções, os bancos mantêm duas grandes vantagens na arena competitiva: a imagem de solidez e confiança proporcionada pela **marca** e a **capacidade de distribuição**. De acordo com Gregor et al (1998), os clientes acreditam que os bancos são mais seguros e confiáveis. Agências, caixas-eletrônicas, serviços telefônicos – seus **canais de distribuição** existentes e em operação – deixam os novos concorrentes em posição de inferioridade.

Explorar a imagem de solidez e a integração dos canais de distribuição são desafios que os bancos de varejo têm, hoje, pois a força ou o valor da **marca** e a capacidade de seus **canais de distribuição** são ativos que tornam-se vetores fundamentais e interdependentes dentro de um arsenal competitivo. A Figura 4 procura visualizar essa interdependência sistêmica entre marca e distribuição.



**Figura 4** – Marca e Distribuição como vetores competitivos.



### 3.3 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DOS BANCOS

*O sistema bancário é essencial para a economia moderna, mas os bancos não são.*

J.Richard Fredericks.

O sistema bancário está dividido em dois grandes grupos: os bancos de varejo, foco deste estudo, e os bancos de atacado. Suas distinções estão discriminadas no Quadro 1.

**Quadro 1** – Distinção entre bancos de varejo e atacado

<b>Atividade</b>	<b>Bancos de Varejo</b>	<b>Bancos de Atacado</b>
<b>Captação/Aplicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pulverizada</li> <li>▪ Pequenos depositantes sem poder de barganha</li> <li>▪ Sem negociação de taxas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentrada</li> <li>▪ Grandes investidores com alto poder de negociação</li> <li>▪ Forte negociação de taxas</li> </ul>
<b>Spread/receita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estreito</li> </ul>
<b>Risco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muito baixo devido à pulverização das aplicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto, por estar concentrado em poucas operações de elevado valor</li> </ul>
<b>Prestação de serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Várias opções de produtos e serviços, constituindo verdadeiras famílias</li> <li>▪ Tarifas como fonte de receita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restrita à área de <i>expertise</i> inerente ao nicho de posicionamento</li> <li>▪ Remuneração incorporada à transação</li> </ul>
<b>Venda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampla força de vendas</li> <li>▪ Ênfase ao <i>cross-selling</i><sup>12</sup> (venda cruzada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Força de venda restrita</li> <li>▪ Força de venda especializada</li> </ul>
<b>Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampla</li> <li>▪ Variada/múltipla</li> <li>▪ Opcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrita</li> <li>▪ Focalizada</li> <li>▪ Única</li> </ul>
<b>Custo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevado devido à ampla distribuição e a infra-estrutura necessárias para conduzir milhões de operações de milhões de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixo, pela concentração de clientes em um único ponto de vendas ou por meio de canais remotos de comunicação</li> </ul>

Fonte : Adaptado de Arco e Flexa, 1997.

<sup>12</sup> Entende-se por *cross-selling*, as vendas cruzadas, casadas; por exemplo, ao utilizar saques e depósitos, o correntista pode sentir a necessidade de contratar um seguro de vida.

Os bancos de varejo caracterizam-se por apresentar um número elevado de clientes, a maioria, pessoas físicas, com contas de baixo volume financeiro e sem muito poder de negociação. Esses bancos possuem extensa **rede de distribuição**, variada e opcional, o que implica uma estrutura de custo elevada para atender milhões de correntistas.

Tradicionalmente, os bancos de varejo têm as suas fontes de receita concentradas nas operações de crédito pulverizadas, de acordo com a sua captação e na prestação de serviços bancários padronizados, “customizados” em massa e muito pouco personalizados, como: cobranças de duplicatas, pagamentos de contas, fornecimento de talões de cheque, saldos e aplicações.

Sua capacidade de venda é bem agressiva, caracterizando-se pelo *cross-selling*. Matéria do *Financial Times* publicada pelo Gazeta Mercantil (1998) destaca o discurso de Joseph Plumeri, Presidente do Citigroup: “Nós tornamos a venda cruzada uma parte da cultura corporativa. Nós dissemos a nossos funcionários que este é o motivo pelo qual estamos no negócio. Nós lançamos incentivos à venda cruzada no programa de compensação”.<sup>13</sup>

No Brasil, são exemplos de bancos de varejo: Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, HSBC Bamerindus, Unibanco e ABN Real. Há uma tendência para que bancos como o Citibank e BankBoston (mais voltados à classe A) também se tornem bancos de varejo.

Goldman Sachs, Lloyds Bank, Salomon Smith Barney, Sogeral, Bozano Simonsen, Pactual, BBA, BBM Credit Suisse Group<sup>14</sup>, são exemplos de bancos de atacado, que operam com uma carteira de clientes mais seletiva, com aplicações sofisticadas – emissão de papéis no exterior, crédito para grandes organizações, fusões e condução de privatizações.

Com um volume financeiro por cliente muito maior, e esse com poder de barganha, os bancos de atacado atuam com um número de escritórios

---

<sup>13</sup> Gazeta Mercantil, 12.11.98. “Citibank quer mudanças no varejo”.

<sup>14</sup> Em junho de 1998, o *Credit Suisse Group* adquiriu o banco brasileiro Garantia. Fonte: Gazeta Mercantil. “Bancos de atacado procuram novas receitas”. 21.10.98, p. B-1.



reduzido, localizados nos principais centros de negócios do mundo e refletem, significativamente, uma estrutura operacional mais enxuta.

Face à volatilidade do mercado financeiro internacional, existe, hoje, uma vocação para o posicionamento estratégico no varejo ou, quando muito, uma atuação matizada entre o varejo e o atacado. Esse fato considera que um banco com operações concentradas em poucas organizações, ou setores, representa um risco adicional. Se, por exemplo, um dos setores predominantes entrar em crise, isso implicará em riscos para o banco.

Banco com grande escala distribui, geralmente, seu risco por um grande número de oportunidades e tem maior possibilidade em competir internacionalmente. Nesse contexto, justifica-se o interesse de alguns bancos na aquisição de outras instituições financeiras em diversos países<sup>15</sup>.

Uma intenção forte de reposicionamento estratégico é a do Loyds Bank que resolveu voltar ao varejo bancário brasileiro e, a partir de 1999, abrir agências, em São Paulo, no nível de rua. O alvo do Lloyds é o segmento de mercado da classe B: “Descobrimos que temos produtos e serviços para atrair uma parte dessa classe e tecnologia para fazê-la competitivamente. Temos estrutura para oferecer um atendimento diferenciado e personalizado na área de crédito e de avaliação de investimentos” (Paschoali, diretor do banco, em entrevista a Maria Christina Carvalho e Fábio Alves. Gazeta Mercantil, 21/10/98).

O setor bancário sinaliza que a grande, eficaz e efetiva instituição financeira do futuro não será aquela com o seu posicionamento estratégico delimitador entre atacado e varejo, mas sim, aquela que compreenderá as atividades e operações sinérgicas e complementares, como administração de recursos, seguros e, naturalmente, pesquisa e desenvolvimento para serviços de conveniência e comodidade.

---

<sup>15</sup> Destaca-se o interesse do Citigroup em adquirir banco no Brasil (após aquisição, no México, do Banco Confia e, na Argentina, do Banco Mayo Cooperativo Limitado). Fonte: Gazeta Mercantil, 02 a 08/11/98.

# **CAPÍTULO 4**

---

## **PANORAMA DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

*Não se deve pensar que a técnica seja a “causa” das transformações em curso. Isso nos levaria a uma visão reducionista da realidade. A deslocalização da produção evidentemente se apóia em operações técnicas sofisticadas (computadores, robô, etc) O mundo é global porque o capitalismo é global, e a técnica é uma de suas expressões.*

Renato Ortiz

A evolução do setor bancário no mundo segue um padrão bastante regular. As forças econômicas e tecnológicas ultrapassam fronteiras apesar das regulamentações peculiares a cada país.

As tendências arroladas no capítulo anterior são tipicamente do mercado americano e se repetem em países europeus. À medida que as economias de outros países se tornam mais estáveis instala-se uma similar desagregação das funções dos bancos comerciais e de sua rentabilidade (Crane & Bodie, 1996).

Muito embora a globalização tenha ampliado as fronteiras nacionais, o Brasil apresenta algumas características que o torna único em termos de distribuição.

Este capítulo mostra as peculiaridades do sistema bancário brasileiro, o momento de transição a partir do lançamento do Plano Real, em 1994, a fim de proporcionar uma visão ampla do setor bancário brasileiro para compreender as transformações nas quais os bancos de varejo vêm passando, em termos de distribuição; apresenta a pressão sofrida pelos bancos para a redução de custos, a fim de se ajustarem com o término dos ganhos inflacionários, e convida a um repensar estratégico, mostrando perspectivas de mudanças.



## 4.1 PECULIARIDADES DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

*No Brasil, o banco é o balcão da sociedade.*

Aluizio Borges

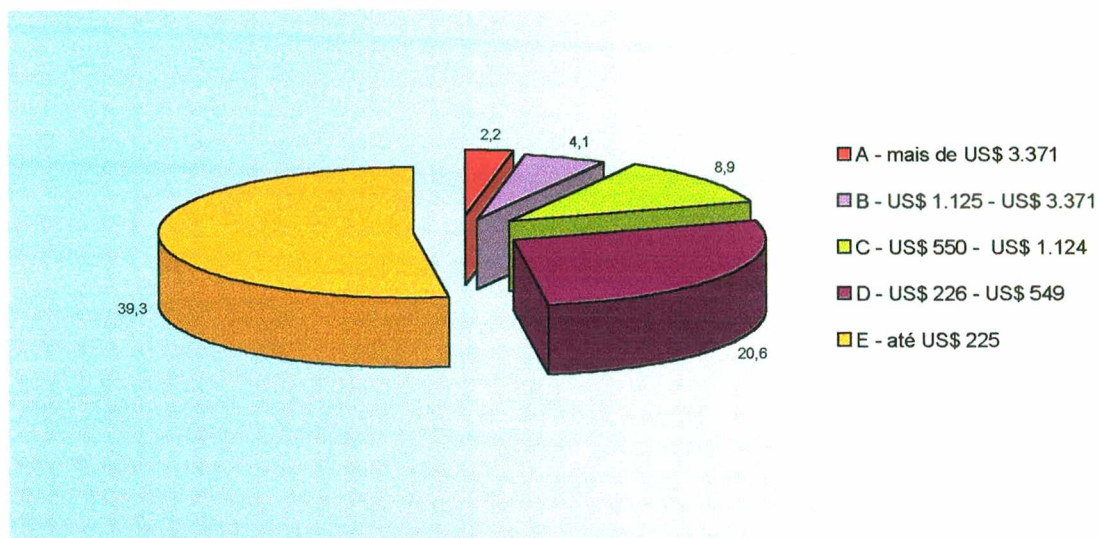
O sistema bancário brasileiro apresenta algumas peculiaridades que o diferencia de outros sistemas, especificamente quanto à sua distribuição:

- Os bancos brasileiros são múltiplos há trinta anos<sup>1</sup> (os EUA só recentemente partiram para o conceito de banco múltiplo ou universal<sup>2</sup>);
- A extensão territorial brasileira, com seus 8.547.403,5 quilômetros quadrados, fez com que bancos operassem em redes nacionais, exigindo tecnologia avançada e respostas rápidas. A presença rotineira da inflação fez com que os bancos desenvolvessem processos sofisticados e velozes para a transferência de recursos. Assinala Setubal, presidente do Banco Itaú, em entrevista a Carlos Drummond (Carta Capital, 9 de julho de 1997), “[...] um cheque nos Estados Unidos, para ser compensado entre Estados diferentes, pode demorar mais do que sete dias, enquanto que aqui no Brasil é no mesmo dia”;
- A realidade sócio-econômica do país sempre delimitou as opções de atuação, investimento e desafio, em termos de canais de distribuição, como se pode observar nas Figuras 5 e 6;
- Diante dos períodos inflacionários, a grande população foi acostumada a proteger-se, adquirindo hábitos, dependendo, diariamente, do Sistema Financeiro. A maior prova dessa dependência ocorreu no Plano Collor I (1992), quando os bancos permaneceram fechados por quatro dias, gerando terríveis pressões por parte de toda a população.

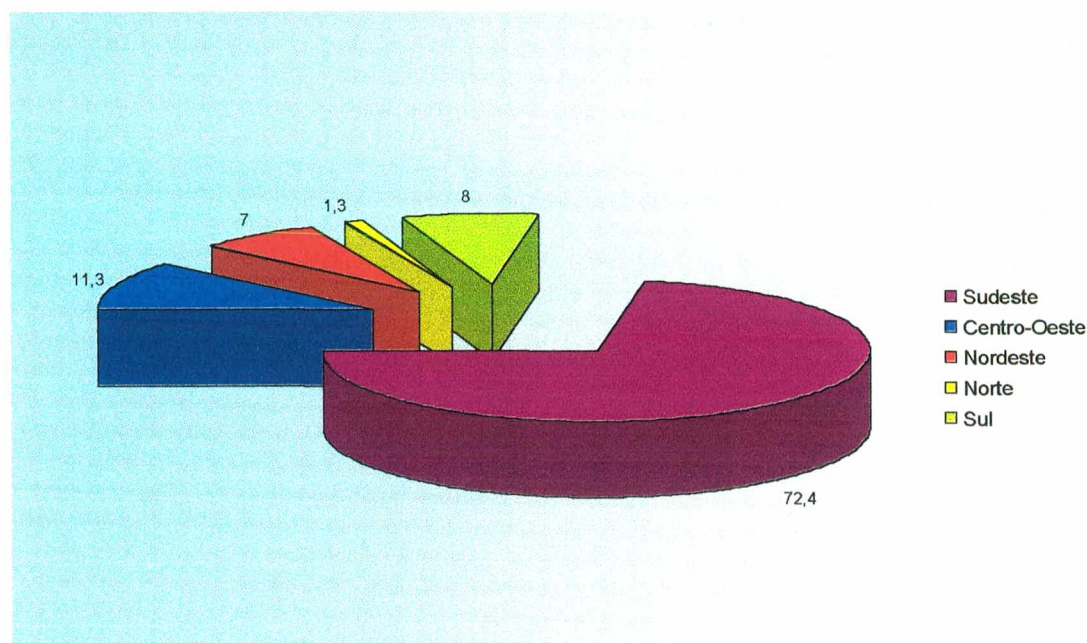
---

<sup>1</sup> Pode-se dizer que a primeira reforma bancária, em 1964, foi a base para a modernização do sistema financeiro brasileiro. A Resolução n.º 1524, de 21/01/88, do Conselho Monetário Nacional, consolida a conglomerização do sistema ao criar os bancos múltiplos – instituições financeiras que atuam sob o nome genérico de bancos que podem operar até quatro carteiras reunidas, simultâneas, incluindo carteira comercial, de investimentos, de desenvolvimento, crédito imobiliário e crédito em geral, financiamento e investimento.

<sup>2</sup> Banco Universal, conforme Roussakis (1998), é um conglomerado financeiro, totalmente integrado, que presta serviços como bancos comerciais, investimentos, seguradoras corretoras de valores e empresas de *leasing*. É o modelo de banco adotado pela União Européia a partir da experiência do sistema financeiro alemão.



**Figura 5** – Perfil sócio-econômico brasileiro – Nº de indivíduos (milhões) por rendimentos mensais (US\$) e classe social. Nota: Indivíduos acima de 10 anos de idade que declararam rendimento no período da amostragem  
 Fonte: IBGE, Target 1996,



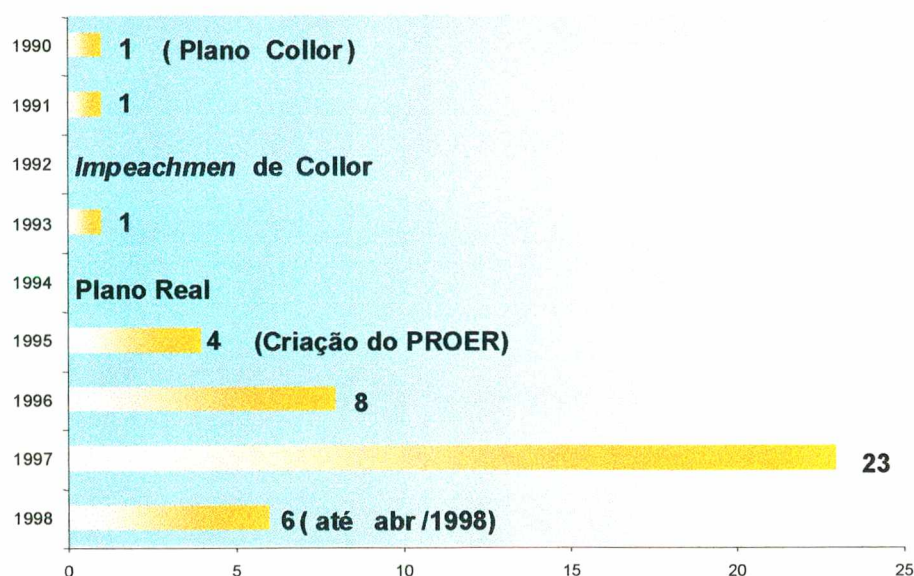
**Figura 6** – Participação de cada região – em setembro/1998 em % - Depósitos  
 Fonte: Banco Central do Brasil (1998)

A contenção do processo inflacionário e os diversos planos de estabilização, adotados pelo Governo, trouxeram mudanças pragmáticas no gerenciamento do crédito e no remodelamento da rede de distribuição bancária.



Os ganhos com o *float*<sup>3</sup> inflacionário deram lugar ao aumento das operações de crédito, à expansão dos negócios de intermediação de captação de recursos externos, à compra e venda de participação em organizações privatizadas e à administração de fundos de investimento e de pensão. Houve, ainda, generalizada elevação das tarifas bancárias, que se tornaram importantes fontes de receita, principalmente para os bancos de varejo.

Além do declínio dos ganhos inflacionários advindos da aplicação de recursos captados, à vista ou a prazo, as instituições bancárias passaram a atuar em uma economia mais aberta; recentemente, com a entrada de instituições financeiras internacionais<sup>4</sup> no país, foram expostas à ameaça do choque de competitividade (Figura 7).



**Figura 7** – Número de autorizações do Banco Central para a entrada de bancos estrangeiros no Brasil.

Fonte: Jornal do Brasil, 30/04/98.

Essas mudanças, principalmente a partir de 1994 com a introdução do Plano Real, levaram os bancos a um processo de readaptação estratégica. Alguns saíram do cenário, em função do ajuste operacional do sistema, devido

<sup>3</sup> O *float* despencou de R\$ 10 bilhões, em 1994, para R\$ 6 milhões, em 1997, enquanto os ganhos com serviços cresceram cinco vezes no mesmo período. O recolhimento compulsório sobre depósitos à vista passou de 48% para 100%. Para depósitos em poupança, passou de 10% para 30%. Fonte: Barros, José Roberto Mendonça de; Almeida Junior, Mansueto Facundo de. *Análise do Ajuste do Sistema Financeiro no Brasil*. Brasília : 1997. Mimeo.

<sup>4</sup> Os estrangeiros aumentaram de 10,42% para 24,75% sua participação nos ativos totais do país. Enquanto isso, os depósitos totais desses bancos passaram de 7,14% para 17,30% do sistema, entre junho de 1995 e junho de 1997. Fonte: Gazeta Mercantil, 21/10/1998.



ao entendimento que os atores ou agentes tinham desse ambiente competitivo e também de aspectos inter-relacionados, como: cultura organizacional, modelos mentais<sup>5</sup>, esquemas interpretativos<sup>6</sup>, perspectivas políticas, lógicas dominantes<sup>7</sup>, rotinas defensivas<sup>8</sup> e paradigmas<sup>9</sup> que restringiam ou obstruíam a escolha de alternativas estratégicas.

Mendonça de Barros & Almeida Júnior (1997:4) corroboram a necessidade de um reposicionamento estratégico do sistema bancário.

A perda do *float*, devido a queda da inflação, já era um indicador para o sistema financeiro de que este teria de passar por profundas mudanças, para se adequar à nova realidade de estabilização de preços. O número elevado de agências bancárias, que antes se viabilizava por essas transferências inflacionárias, não era mais economicamente viável, levando a que vários bancos comessem seu processo de ajuste pelo fechamento de agências. No entanto, esse ajuste, de fato, não se concretizou, o que pode ser atestado pela pequena redução no número das dependências bancárias, que passou de 17.939, em dezembro de 1994, para 17.865 em dezembro de 1995, segundo dados do Banco Central.

Uma das formas encontradas pelo sistema bancário para compensar a perda da receita inflacionária, antes de fechar agências e efetuar os ajustes que se faziam necessários no modelo operacional, foi expandir as operações

---

<sup>5</sup> Senge (1997,1990) assinala que modelos mentais são imagens, pressupostos e histórias, trazidos pela mente humana, referentes ao próprio indivíduo, às pessoas, instituições e a todo o aspecto do mundo.

<sup>6</sup> Esquemas interpretativos são valores e crenças compartilhados que sustentam as estruturas e decisões em uma organização (Hinnings & Greenwood, 1987).

<sup>7</sup> De acordo com o entendimento de Phahalad & Bettis (1997), lógica dominante é uma mentalidade, uma visão do mundo, ou uma conceituação do negócio e das ferramentas administrativas para atingir objetivos e tomar decisões naquele negócio. Ela é armazenada como uma mapa cognitivo (ou conjunto de esquemas), compartilhado entre a coalizão dominante.

<sup>8</sup> Rotinas defensivas, para Argyris, citado por Putnam (1996), são quaisquer ações ou políticas projetadas para evitar surpresas, embaraços ou ameaças. Recomenda-se, para maiores detalhes, a leitura do artigo "Desbloqueando as rotinas organizacionais que impedem o aprendizado", de Robert Putnam, do livro *Criando Organizações que Aprendem*, Kellie T.Wardman (ed.), Editora Futura, 1996.

<sup>9</sup> Sobre paradigmas, ver Kuhn (1978), que trata de paradigmas científicos, e Allison (1971), que trata da importância de paradigmas alternativos no contexto da análise das medidas do governo durante a crise cubana dos mísseis.

de crédito, lastreadas pelo crescimento abrupto dos depósitos bancários (queda do *float*) trazidos com o Plano Real<sup>10</sup>.

A partir de 1995, tanto o sistema bancário quanto outros setores da economia foram fortemente atingidos pelo aumento da inadimplência, expandindo a vulnerabilidade das instituições financeiras<sup>11</sup>. A consequência direta, para os bancos varejistas, foi uma redução do resultado da intermediação, em função de maior provisionamento para os créditos de liquidação duvidosa. Isso pode ser constatado pela redução de sua participação no PIB nacional, de 15,6% em 1993 para 6,5% em 1997. Esses resultados levaram a uma reorganização do sistema financeiro nacional.

## 4.2 A PRESSÃO PARA A REDUÇÃO DE CUSTOS

*O mercado bancário varejista entrará em colapso e cederá à concorrência mundial.*

Eric Hughes

Na análise do setor bancário, existem múltiplas forças ou pressões que estão agindo sobre os bancos; entre elas: a perda de receita, a desintermediação, os novos concorrentes e a pressão de custos.

No entanto, evidencia-se que a grande pressão que vem impactando a transformação de bancos de varejo no tocante à sua distribuição é para a redução de custos.

De acordo com Stern (1996), se um banco possuir 3000 agências não será motivo de orgulho, pois significará custo fixo "E como isso pode matar uma empresa no mundo da tecnologia. [...] estão embutidas aí as idéias com as

---

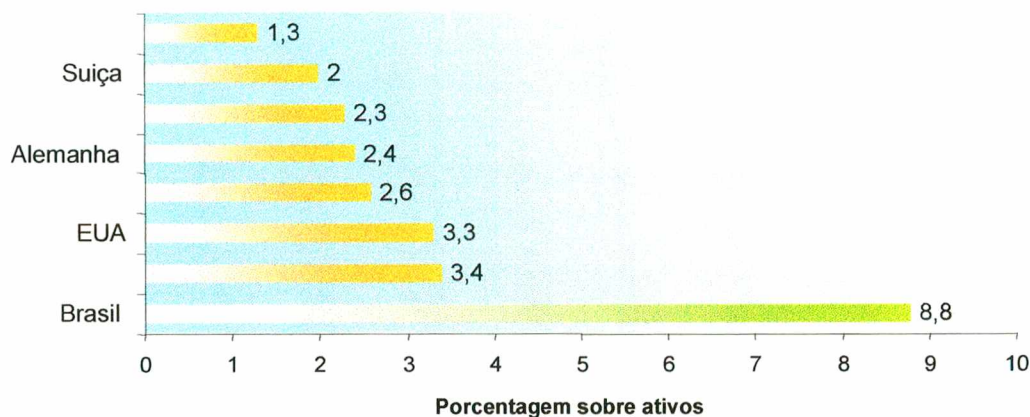
<sup>10</sup> Os depósitos à vista cresceram 165,4% e os depósitos a prazo cresceram 40% nos seis primeiros meses do Real. Os empréstimos totais do setor financeiro para o setor privado cresceram 58,7%. Fonte: Mendonça de Barros & Almeida Junior (1997)

<sup>11</sup> O Governo estabeleceu a Resolução n.º 2.211/95 que regulamenta o Fundo de Garantia de Créditos (FGC). O Fundo estabelece uma garantia de até R\$ 20 mil para o total de créditos de cada pessoa contra todas as instituições do mesmo conglomerado financeiro. Fonte: Ibidem, *ide*.



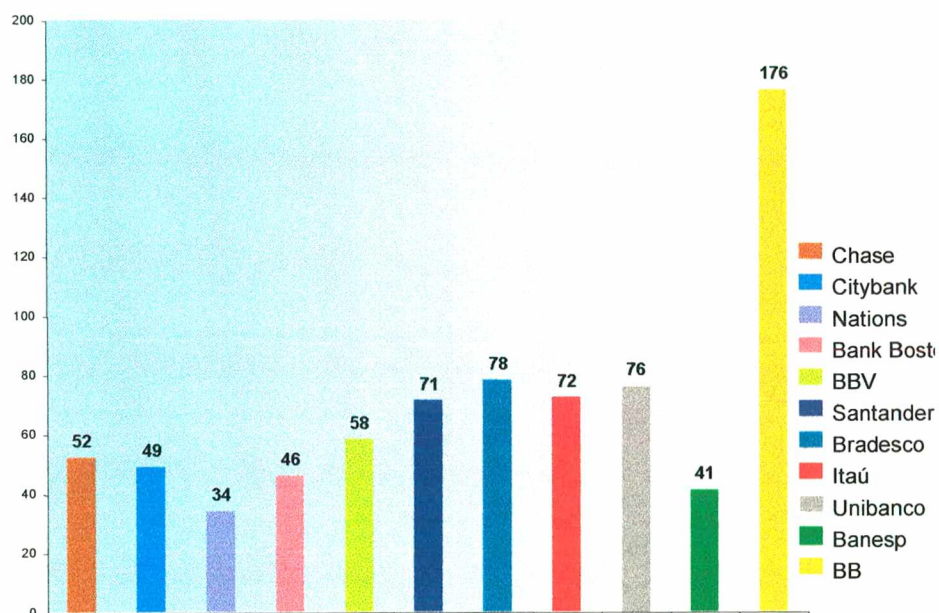
agências. É como se o banco estivesse amarrado com uma âncora. Temos que amarrar com a produtividade do marketing [...]. Agência é uma coisa pesada [!]<sup>12</sup>

Os bancos brasileiros ainda trabalham com uma estrutura de custo na base de 70 a quase 90% de suas receitas (Figura 8) - porque o sistema bancário brasileiro se desenvolveu tendo custos elevados como sustentação (Figura 9) - enquanto que os bancos americanos chegam ao patamar máximo de 50% (Carvalho, 1998).



**Figura 8** – Custo Operacional sobre Ativos – Dados de 1997.

Fonte: Austin Asis, 1997.



**Figura 9** – Índice de eficiência

Fonte: Bozano, Simonsen. In: Gazeta Mercantil, 12/08/98. Índice de eficiência: despesas administrativas e de pessoal sobre o resultado da intermediação financeira e receitas de serviços

<sup>12</sup>Stern, Louis. Marketing no ano 2000 e além. Brasília. 1996. Notas de palestras.

Para Setubal, a busca da eficiência é a principal meta da Instituição, além de que: “as margens vão cair com a redução dos juros e precisamos melhorar a equação volume versus custos”. O expressivo lucro consolidado de R\$ 394 milhões do Itaú, no primeiro semestre de 1998, garantiu uma lucratividade de 18,4%. As despesas do Itaú consomem 68% das receitas principais, sem incluir o resultado de seguros, previdência privada e capitalização: “O índice do Itaú melhorou em relação aos quase 72% do final do ano passado e 74% de 1996. É inferior aos 69% de seu concorrente imediato, o Bradesco que, de seu lado, avançou bastante em comparação com os 78% do final de 1997” (Carvalho, 1998:B-1).

A incoerência de custos também se dá por hábitos arraigados na população brasileira, em função de que grande parte dos pagamentos passa pela “boca do caixa” (Quadro 2).

**Quadro 2 - Mix de pagamentos por país – bancos de varejo, 1994**  
(número de transações em milhões, porcentagem)

<b><i>País</i></b>	<b><i>Total de Transações</i></b>	<b><i>Transações Eletrônicas<sup>13</sup></i></b>	<b><i>Transações não Eletrônicas<sup>14</sup></i></b>
Holanda	2.918	88	12
EUA	90.053	29	71
Coréia	3.629	28	72
Brasil	9.119	19	81

Fonte: William Jones Jr., consultor da McKinsey & Company, Inc., palestrante no IV Congresso Internacional de Serviços Bancários, Guarulhos (SP) – 15 a 17/04/98.

O hábito de fazer pagamentos na “boca do caixa” é tão forte que pode ser verificado até nas organizações que emitem as contas para cobrança: “Apenas algumas não emitem contas abaixo de determinado valor; pouquíssimas recebem suas contas pelo correio, como ocorre nos Estados

<sup>13</sup> Transações eletrônicas que incluem transferências escriturais, débitos diretos, transações de cartão de crédito/débito, saques em caixa automático.



Unidos, onde os consumidores simplesmente colocam um cheque dentro de um envelope pré-pago e o remetem de volta pelo correio; nenhuma emite contas trimestrais, como é comum na Europa” (Abreu, 1998).

Diante de fatores culturais e de estruturação o setor bancário vai encontrando desafios para maior eficiência à medida que suas empresas geram níveis de produtos aos menores custos possíveis, incluindo neste caso, a tecnologia e o preços de seus insumos, por exemplo, o custo bancário é importante componente na fixação da taxa de juros.

Meirelles (1999) cita que por ocasião das ações da política monetária ou pela concorrência, caso os bancos precisarem de reduzir taxas de juros, vão ter que procurar manter a rentabilidade pela redução de custos.

Para Abud (1999), as peculiaridades do setor bancário brasileiro, especialmente, da população não-bancarizada, isto é, aquela que não tem conta em banco e por isso fica prejudicado o pagamento de contas por meio eletrônico ou débito automático, demandam necessidades específicas para os bancos, tais como as máquinas que podem aceitar pagamentos com cédulas, assegurando o barateamento radical dos custos das transações.

A pressão para o corte de custos é uma das condições, que tem impactado os sistemas de distribuição. Dias (1993) assinala que para um estudo ou implantação de um sistema de distribuição faz-se necessário ter conhecimento de mercado, estabelecimento de cenários econômicos, estudos de forças e fraquezas da organização e da concorrência e, definições de objetivos que suportam as decisões estratégicas de distribuição.

Sobre os impactos de mudanças aceleradas, que provocam verdadeiras turbulências ambientais, convidam a um repensar estratégico por parte dos bancos.

---

<sup>14</sup> Transações não eletrônicas que incluem cheques, transferências com documentos, saques e pagamentos no caixa.

### 4.3 UM REPENSAR ESTRATÉGICO

*... o mundo é somente um potencial e não está presente sem que eu ou você o observemos. Ele é, essencialmente, um mundo espectral que irrompe na existência sólida cada vez que um de nós o observa. Todos os inúmeros eventos do mundo estão potencialmente presentes, capazes de ser vistos ou sentidos, mas que não são efetivamente vistos ou sentidos até que um de nós os veja ou os sinta.*

Fred Alan Wolf

Estratégia é um conjunto de decisões que orientam a vida da organização. Tregoe & Zimmerman (1982:14) definem estratégia “como a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e direção de uma organização”. As escolhas relacionam-se com o âmbito de produtos ou serviços, mercados, capacitações básicas, crescimento, retorno e alocação de recursos.

O termo estratégico é utilizado com diferentes acepções. Muitas vezes o termo é utilizado denotando importância – o que merece distinção, porque as decisões operacionais, isto é aquelas rotineiras também são importantes. O termo utilizado, neste estudo, se aproxima da concepção de Ansoff (1977), definindo-o como tudo que se refere nas relações entre a empresa e o mercado.

Porter (1980) revela que o problema estratégico começa no ambiente e a competição é a principal preocupação estratégica para se traduzir em vantagem competitiva à organização. Segundo o autor, a vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que a organização consegue criar para seus compradores e que vai muito além do custo de fabricação.

Já para Mintzberg (1987), cada estratégia corresponde um padrão de realização. O padrão está na mente da pessoa e se pode observar os padrões que orientam as realizações de uma organização, revendo sua linha de tempo ou história.



De acordo com o autor os padrões não são, necessariamente, decorrentes de planos ou estratégias definidas, como um paradigma cartesiano em que primeiro se pensa, depois se age. Para Mintzberg (1987), as estratégias podem moldar, tanto quanto ser moldadas pela operação. Uma estratégia pode emergir em resposta a uma situação envolvente (estratégias emergentes), ou podem ser formuladas e implementadas (estratégias deliberadas).

Na visão contingencial de Mintzberg (1987), uma estratégia puramente deliberada impede a aprendizagem organizacional, enquanto que estratégias emergentes a facilitam, porém, na prática o autor reconhece, que não há estratégias puramente deliberadas, ou puramente emergentes, porque nenhuma organização tem o controle total das situações, ou podem antecipar todas as condições, de forma que não seja preciso aprender no meio do caminho ou trajetória.

Diante desse enfoque subjetivo e sem estar em oposição ao enfoque objetivo, as estratégias deliberadas e estratégias emergentes são pontos extremos de um *continuum* em que se encontram as estratégias modeladas na realidade.

Neste raciocínio estratégico, Ohmae (1985) acredita que os fenômenos da vida real não caminham linearmente, dentro de uma sequência de causa e efeito e, portanto, para se analisar uma situação não se emprega metodologias inflexíveis de planejamento, mas sim a mente humana.

Resgatam-se, aqui, autores como Child & Smith (1987), que apontam a escolha estratégica como um processo contínuo de aprendizagem. Os atores organizacionais respondem ao ambiente de acordo com as suas definições subjetivas: desejos, aspirações e interesses constituem verdadeiras lentes individuais de se ver o mundo. O setor da economia que a organização se insere é compreendido como uma arena cognitiva, na qual os atores se identificam e têm concepções subjetivas a respeito de uma realidade.

Tal abordagem diferencia-se, por exemplo, da visão objetiva, econômica e racional de Porter (1980), quando revela que a característica do setor e o posicionamento da organização nele exercem um impacto fundamental e são determinantes para o desempenho da empresa.

Já para Child & Smith (1987), tanto os aspectos subjetivos e objetivos devem ser analisados, sendo assim consideram três aspectos na compreensão da mudança organizacional:

- ✓ as condições objetivas,
- ✓ a arena cognitiva,
- ✓ os competidores e colaboradores.

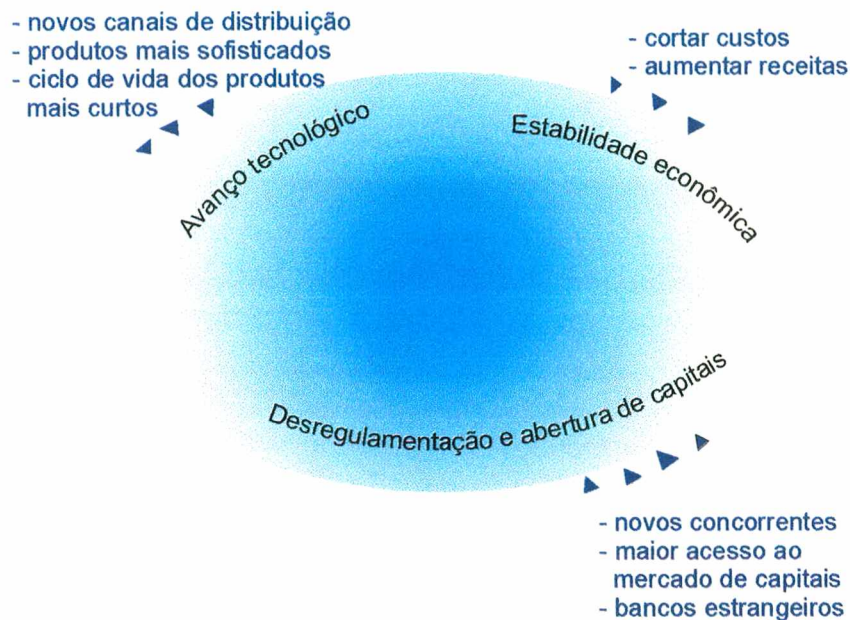
As condições objetivas do setor podem criar pressões para a transformação, como pode ser observado na Figura 10. A organização torna-se viável quando o seu comportamento é apropriado às condições ambientais. Essas condições objetivas do setor são incontroláveis pelos atores organizacionais, quer dizer os atores têm pouca ou quase nenhuma ingerência sobre elas. É o pensamento de autores como Hannan & Freeman (1977); Aldrich (1979) e Porter (1980).

No caso dos bancos, a desregulamentação e a abertura de capitais foram condições objetivas que trouxeram novas pressões como novos concorrentes e o ingresso dos bancos estrangeiros. Os bancos tiveram pouca ou quase nenhuma ingerência, muito embora reconhecessem que a abertura para os bancos estrangeiros não pudessem ultrapassar determinados limites (Drummond, 1997).

A estabilidade econômica do país também foi uma condição objetiva que trouxe pressões de perda de receitas e corte de custos.

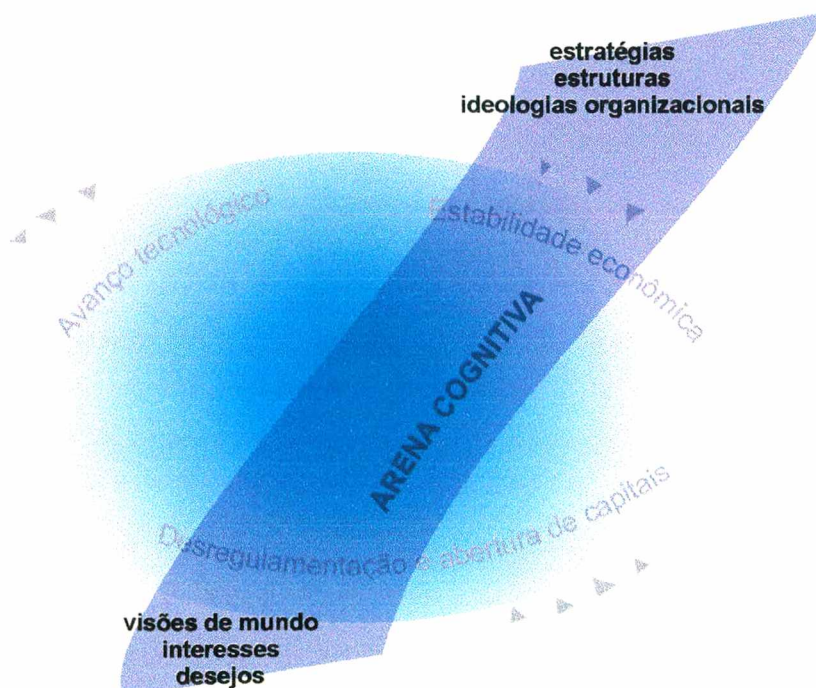
O avanço tecnológico remodelou as fundações estruturais dos bancos por meio de canais alternativos de distribuição, produtos mais sofisticados e com ciclos de vida mais curtos





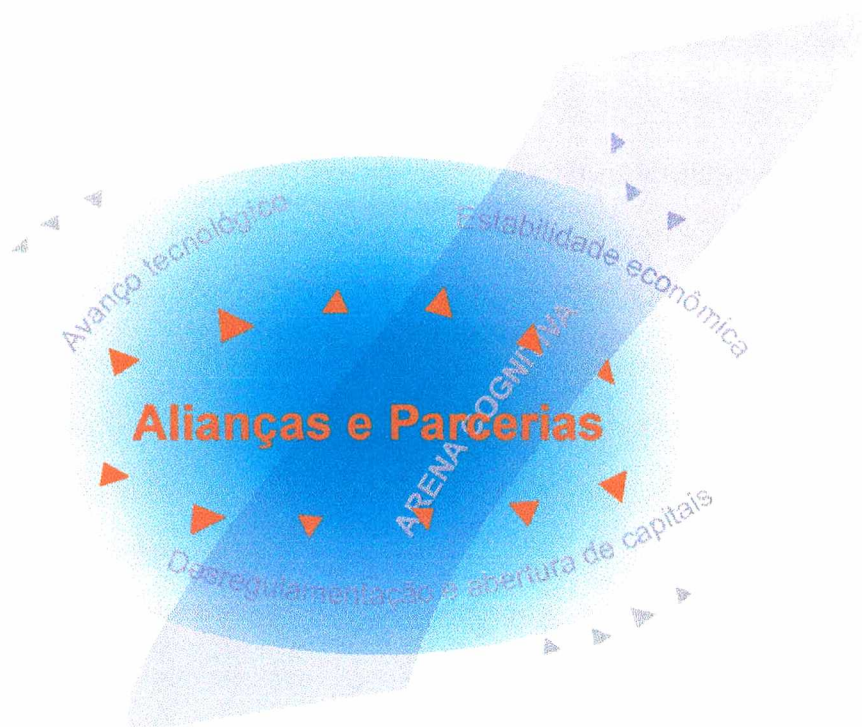
**Figura 10** – Condições objetivas do setor

O setor é uma **arena cognitiva** (Figura 11) em que os atores organizacionais se identificam. O setor serve como um modelo externo em que estratégias, estruturas e ideologias são guias à transformação desejada pelos atores, que podem criar suas próprias medidas da realidade e delimitar suas decisões (Child, 1972; Weick, 1979; Mintzberg, 1978) e isto quer dizer que existem filtros e lentes para observar e analisar condições objetivas.



**Figura 11** – Arena cognitiva

O setor não se constitui apenas de **competidores**, mas também de uma rede de **colaboradores** atuais e potenciais (Figura 12) que se organizam em alianças, parcerias e (pode-se acrescentar o conceito de) *co-opetition*<sup>15</sup> (Brandenburger & Nalebuff, 1997).



**Figura 12** - Colaboradores

A questão da arena cognitiva também é apontada por Weick (1979) quando atenta para a “ação”, nas organizações, questionando como se pode discutir sobre condições objetivas e/ou sobre o que é verdadeiro ou falso, se as organizações criaram o ambiente com o qual elas mesmas se preocupam.

Sugere, assim, uma nova abordagem da análise organizacional, no sentido de que o agir deve preceder o planejamento, uma vez que o ambiente é criado por meio da ação e da implementação.

A Figura 10 listou algumas das condições objetivas do setor bancário brasileiro, transformadas em pressões ambientais sobre os bancos. Os administradores visualizam e agem sobre essas pressões de acordo com a

<sup>15</sup> *Co-opetition* significa, para esses autores, cooperar e competir, ao mesmo tempo, por meio de uma rede de competidores e parceiros que procurem aumentar a fatia do mercado para depois competir na liderança.



arena cognitiva: filtros, sentimentos e intenções vigorosas, que culminam em determinada resposta ou comportamento ambiental.

Pode-se observar, nos últimos anos, no mercado bancário brasileiro, a onda de falências que andou assombrando o sistema financeiro. Em 1995<sup>16</sup>, o governo teve de conter o crescimento da economia – apesar dessa condição objetiva já ter sido prevista pelos administradores.

Saíram de cena bancos como Econômico, Nacional, Real e BANERJ, que já vinham apresentando problemas operacionais antes do Plano Real. A condição objetiva - estabilização da economia – causou um impacto fundamental na atuação desses bancos. Devido às inúmeras tentativas, sem sucesso, para se estabilizar a economia, os administradores bancários não decidiram pró-ativamente em função da condição objetiva. Contudo, bancos que perceberam essa condição, movimentaram-se por intermédio de aquisições, fusões, incorporações, parcerias e alianças estratégicas, o que incrementou a concentração dos negócios e reduziu o número de instituições<sup>17</sup>.

**Quadro 3 – Aquisições locais**

<b>Banco Adquirente</b>	<b>Alvo</b>	<b>Mercado</b>
Bradesco	BCN	Varejo
Itaú	Banerj	Varejo
BCN	Credireal	Varejo
Bandeirantes	Banorte	Varejo
Excel	Econômico	Varejo
Unibanco	Nacional	Varejo
Bradesco Seguros	Indiana Seguros	Seguros
Pontual	Martinelli	Crédito Direto ao Consumidor (CDC)
BBa-Creditanstalt	Cia Financ. Mappin	CDC

Fonte: SDC, Clipping e Paul Gruppo 1997

<sup>16</sup> Em 1995, o Governo instituiu o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer) (Resolução n.º 2.208 de 03/11/95).

<sup>17</sup> O Governo, através da MP n.º 1.179/95, estabelece incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras, isto é, a instituição incorporadora contabiliza como perda os créditos de difícil recuperação da instituição incorporada. A instituição incorporada também pode contabilizar como ágio a diferença entre o valor patrimonial da participação societária adquirida e o valor da aquisição, compensando a diferença em exercícios fiscais posteriores. A Resolução 2.212/95 incentiva os processos de fusão, incorporação e transferência de controle acionário para os bancos. Fonte: Barros & Almeida Júnior, (1997).

O número de bancos comerciais e múltiplos reduziu 10,6%, passando de 245, em agosto de 1994, para 219, em setembro de 1997<sup>18</sup>. A queda foi mais acentuada no número de bancos múltiplos, que passou de 211 para 182 no período (redução de 13,7%). No mesmo período, os bancos comerciais cresceram de 34 para 37, o que reflete, em parte, a tendência de maior especialização das atividades bancárias (Quadro 4).

**Quadro 4** – Perfil do Sistema Bancário Brasileiro – Período 1994/1997

<i><b>Origem do capital</b></i>	<i><b>1994</b></i>	<i><b>1997</b></i>
Público Federal	05	05
Público Estadual	27	24
Privado Nacional	146	125
Privado Nacional com controle estrangeiro	20	27
Privado Nacional com participação estrangeira	31	23
Estrangeiro	18	27
TOTAL	247	221

<i><b>Tipo</b></i>	<i><b>1994</b></i>	<i><b>1997</b></i>
Múltiplo	211	182
Comercial	34	37
Caixa Econômica	02	02

Fonte: Conjuntura Econômica, dezembro de 1997. Suplemento especial. Os bancos que mais crescem. P. 33-40.

O número de agências bancárias encolheu 5,7%, entre agosto de 1994 e setembro de 1997, passando de 17,3 mil para 16,3 mil. A queda foi pequena e, mesmo nas instituições que foram incorporadas por outras, verifica-se, de modo geral, a absorção das agências administradas anteriormente pela instituição incorporada. A redução do número de agências foi compensada pelo aumento do número de postos bancários, que passou de 14,4 mil para 15,1 mil, crescendo 4,7% no mesmo período<sup>19</sup>. Pode-se entender que a migração de agências para postos já sinaliza a preocupação do setor bancário com uma

<sup>18</sup> Dados obtidos na Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN

<sup>19</sup> Fonte: Os bancos que mais crescem. Conjuntura Econômica, dezembro de 1997.



maior especialização e conveniência, em termos de atendimento geográfico ou institucionalmente localizado.

Todo este panorama convida a um repensar estratégico. Um exercício estratégico constante que leve ao aprendizado organizacional, integrando condições objetivas com a subjetividade do universo complexo das decisões organizacionais.

Sem ser o cerne desta pesquisa, instiga saber o que levou essas organizações bancárias à morte? Foi a preponderância e atenção nas condições objetivas dissociadas da arena cognitiva; ou foi, justamente, o contrário?

Por todo questionamento percebe-se a distribuição inserida no desenvolvimento das estratégias organizacionais acompanhando as perspectivas de mudança.

#### **4.4 PERSPECTIVAS DE MUDANÇA**

*Os banqueiros precisam agir rapidamente para acompanhar a mudança.*

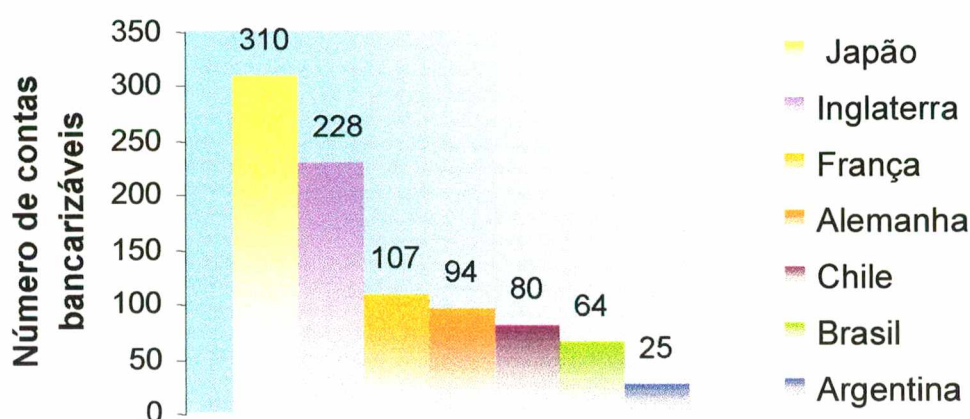
Ronald Braco

O rearranjo do sistema bancário ainda está longe de acabar. “Não há ninguém acomodado, todos estão se mexendo. A concorrência está muito mais acirrada. E com a abertura internacional, teremos bancos com tecnologia e maior suporte de patrimônio atuando no País. Tudo isso vai influenciar o curso da atividade bancária”, diz Lázaro de Mello Brandão, presidente do Bradesco, maior banco privado do Brasil.

Segundo Brandão, a busca de escala por meio de junções é uma tendência indiscutível, assim como a procura de racionalização e de automação (Brandão, apud Drummond, 1997, p.30). “Algumas instituições ainda vão desaparecer ou serão absorvidas por outras maiores; custo passará a ser cada vez mais o diferencial na escolha do consumidor; o

compartilhamento de redes tende a crescer; e o foco na peculiaridade do cliente será crescente”<sup>20</sup>.

Atualmente, o Brasil possui 44,7 milhões de contas-correntes<sup>21</sup> e quase 81 milhões de contas de poupança com uma população economicamente ativa de 68,0 milhões<sup>22</sup>. O crescimento populacional do país é de 1,34%<sup>23</sup> e segundo especialistas o nível de “bancarização” é 64 milhões de correntistas. (Figura 13).



**Figura 13** – Níveis de “bancarização” – Dados de 1994-1995.

Fonte: Austin Assis, 1997. In: Paul Gruppo. SmartBanking, São Paulo, 18/11/97.

Nesse cenário, pode-se inferir que a unificação da moeda na Europa deve intensificar o apetite dos estrangeiros pela compra de ativos na América Latina, como aponta De Luca (Gazeta Mercantil, 30.06.98):

Ao reduzir o espaço para operações com câmbio, por exemplo, forçará os bancos europeus a fincarem o pé em outros mercados. Não é à toa, portanto, que os espanhóis Bilbao Viscaya (BBV) e Santander, e até mesmo a portuguesa Caixa Geral de Depósitos, já estenderam o ringue da disputa para a América Latina.

<sup>20</sup> Conclusões do *workshop* “Bancos, ajuste e competição”, realizado em 21.10.98, na Câmara Americana de Comércio, citado por Marineide Marques. Sistema bancário ainda passará por reestruturação. Gazeta Mercantil, 22.10.98.

<sup>21</sup> Fonte: Febraban (1998).

1998	-	44,7 milhões de contas (+ 5,4%)
1997	-	42,4 milhões (+ 5,2%)
1996	-	40,3 milhões (+ 3,3%)
1995	-	39 milhões.

<sup>22</sup> Fonte: IBGE (1997).

<sup>23</sup> Fonte: IBGE (1997).

Com novos entrantes e os investimentos em tecnologia da informação, o padrão de produtividade subirá, sendo difícil ficar na frente em eficiência operacional, uma vez que todos estarão concorrendo na mesma raia<sup>24</sup>.

Porter (1997) recomenda: “É preciso sair e ver como o setor está mudando”<sup>25</sup>. O padrão de competitividade passa a ser um modelo, em qualquer lugar do mundo, pelos líderes do setor bancário, e a dinâmica da mudança passa para um novo paradigma que não o dominante.

Nesse sentido, a formulação de decisões e o processo de planejamento estratégico (Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978; Naylor, 1979) tornam-se incoerentes quando sustentados apenas pelo paradigma econômico de estrutura-conduta-desempenho (Scherer, 1970; Porter, 1980). A fim de entender ou implantar uma mudança estratégica -, considera-se o paradigma econômico, mas também, a importância do arranjo interno do banco e das circunstâncias do contexto externo.

Porter (1980) aponta cinco forças que as organizações devem analisar para modelar a estratégia competitiva ou a estrutura de um setor, que pode ser transposto para o setor bancário: rivalidade entre os concorrentes existentes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes e poder de negociação dos fornecedores.

Diante disso, percebe-se que o sucesso não depende só da organização, mas, principalmente, do ramo e do posicionamento da organização no setor bancário. Assim, o elemento-chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar, em profundidade, as fontes de cada uma dessas forças para a organização se defender ou influenciar a seu favor.

Freeman (1985) ilustra que a realidade não depende, exclusivamente, da analogia econômica, sendo úteis as interações sociais. Ele considera as

---

<sup>24</sup> Ver capítulo 5 os investimentos feitos em tecnologia pelos bancos de varejo.

<sup>25</sup> Porter, Michael. Nota de Palestra realizada pela HSM Cultura e Desenvolvimento. São Paulo, 13/05/97.



influências do ator ou dos atores na configuração de um setor por meio de um jogo de barganha e de interesses, negociação, interação efetiva com o ambiente externo e comunicação – os *stakeholders*, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o alcance dos objetivos organizacionais.

A Figura 14 associa o modelo de Porter (1980) à abordagem *stakeholders*, de Freeman (1985), para compreender o jogo estratégico do setor bancário brasileiro.

Segundo Porter (1980), o que torna a competição mais acirrada, em se tratando da **rivalidade entre os concorrentes existentes**, é a disputa por posição de liderança, utilizando-se de táticas como pesquisa e lançamento de novos produtos, preço, publicidade e aumento de serviços.

A **ameaça de produtos ou serviços substitutos** pode ser entendida como novos canais de distribuição, como: *e-cash*, *smart cards*, comércio eletrônico, informação financeira e consultoria na super rodovia da informação. Esses canais podem ser desenvolvidos por organizações bancárias e não-bancárias e podem oferecer atratividade na relação preço-desempenho.

A **ameaça de novos entrantes** pode ser provocada por fusões e aquisições, pelo aumento de bancos de capital estrangeiro, por organizações não-bancárias, nacionais e internacionais, como cadeia de supermercados, correios e telegráfos, e empresas de telecomunicações.

Porter (1980) enfatiza que barreiras, tais como: economias de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, custos de mudança, multimodalidade de canais de distribuição, desvantagem de custo independente de escala e política governamental devem ser criadas para obstruir os novos entrantes.

No tocante ao aumento do **poder de negociação dos clientes**, Porter (1980) diz que os clientes sempre competem com a indústria, forçando o preço para baixo, barganhando produtos ou serviços com melhor



qualidade. No setor bancário, os clientes estão muito mais sensíveis em relação a preço, mais exigentes no atributo conveniência, a crescentes expectativas para um atendimento “customizado”, ao acesso à informação e ao dinheiro a qualquer hora, qualquer lugar e de qualquer modo.

Por fim, o **poder de negociação dos fornecedores** em tecnologia da informação tem aumentado consideravelmente. A movimentação de fornecedores *high-tech* tem se constituído por meio de parcerias e alianças com possibilidades de integração vertical para o mercado financeiro.

De acordo com Porter (1980), ter a propriedade de redes e fluxo de trabalho on-line em bancos aumenta a vantagem competitiva por causa do alto custo para novos entrantes de manter relacionamentos similares com os clientes, no entanto o autor ignora o poder de escolha do consumidor disponibilizado no mundo eletrônico.

Cabe então acrescentar à análise, os **stakeholders**, abordados por Freeman (1985), a fim de identificar o ator ou grupamentos de atores que representem potencial cooperativo ou ameaça competitiva.

Para Javidan et al (1990), a abordagem dos *stakeholders* permite o equilíbrio interno e externo, porque a organização cria relacionamentos tanto internos quanto externos que garantam a sua sobrevivência.

Segundo eles, as organizações têm de desenvolver relacionamentos satisfatórios com todos os grupos de *stakeholders*, principalmente aqueles que podem influir no desempenho organizacional. Para manter esse relacionamento, Javidan et al (1990) sugerem desenvolver processos internos: valores, estruturas, sistemas de controle e distribuição de poder, que estejam em sintonia com os relacionamentos externos.



**Figura 14** – Mudança na Estrutura do Setor Bancário

Atkinson et al (1997) apresentam uma abordagem de *stakeholder* que constitui um modelo - aplicado no *Bank of Montreal* - para medir a *performance* estratégica da organização.

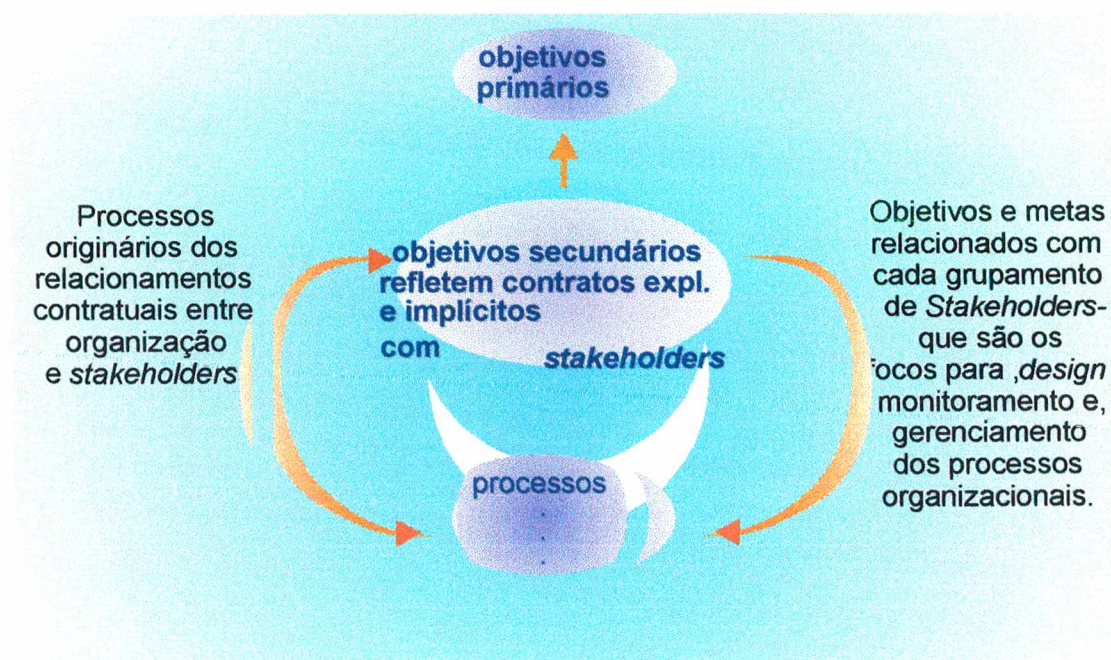
Para os autores, a organização moderna é uma rede complexa de contratos, explícitos e implícitos, que especificam relações entre o banco e seus *stakeholders*, que, normalmente, compreendem clientes, empregados, fornecedores, acionistas e a comunidade.

Os clientes, acionistas e a comunidade são chamados de *stakeholders* ambientais; é o grupamento que define elementos críticos da estratégia competitiva. Os empregados e fornecedores são identificados como *stakeholders* processuais e trabalham dentro do ambiente definido pelos *stakeholders* externos no planejamento, *design*, implementação de processos operacionais e distribuição de produtos e serviços aos clientes.



Esses autores argumentam que o propósito do planejamento estratégico é definir os relacionamentos ou contratos entre a organização e seus *stakeholders*, internamente consistentes para alcançar objetivos. Os objetivos estão divididos conforme a natureza e o papel dos *stakeholders*, e podem ser objetivos primários e secundários. Os **objetivos primários** são definidos pelos proprietários ou acionistas. Os relacionamentos incluem especificar em que cada grupamento de *stakeholder* deve contribuir para alcançar objetivos primários, por intermédio dos **objetivos secundários** - a satisfação do cliente, por exemplo, porque direciona retorno financeiro aos acionistas (no caso, um objetivo primário).

A organização deve focalizar um sistema de medida de *performance* (Figura 15) nos objetivos secundários relacionados com processos para alcançar os objetivos primários.



**Figura 15** – Os focos de um sistema de medida de *performance*

Fonte: Atkinson et al, 1997

A análise estratégica do setor bancário torna-se fundamental, em virtude da competição cada vez mais acirrada. “Os bancos de varejo do segundo pelotão<sup>26</sup>, quase todos recém-saídos de processo de troca de

<sup>26</sup> São bancos como: BCN, Real, BBV, Bandeirantes e Sudameris.

controle, estão engajados em uma encarniçada luta para ganhar clientes e, em consequência escala”. (Carvalho, 1999:B-1)

A competitividade se acentua quando os bancos estão na grande maioria concentrados nos grandes centros urbanos e estão à busca do mesmo tipo de correntista – a classe A e média, que segundo Carvalho (1999) já estão sendo atendidos pelo setor bancário.

A luta para conquistar clientes bancarizados se traduz em uma enxurrada de ofertas e vantagens para o consumidor como: isenção de juros no cheque especial, redução de tarifas, redução de taxa de cheque especial, investimentos e empréstimos que geram benefícios, escolha de vencimento do cheque especial, entre outras.

Os bancos, principalmente, os estrangeiros vêm utilizando estratégias de marketing como “cobrar menos de quem usa mais o crédito” (De Luca, 1999) a fim de manter diferencial que atraia e retenha consumidores.

Em reportagem a De Luca (1999), comenta Santacreu, da Austin Assis, que os bancos estrangeiros ainda não investiram no aumento de escala e ainda não podem cortar preços. Prossegue dizendo que o Santander, HSBC, ABN e BBV não concorrem com Bradesco, Itaú ou Unibanco. A disputa ou guerra entre os bancos nacionais do primeiro escalão é com o Banco do Brasil.

Na disputa de manter a liderança dos grandes varejistas nacionais, a venda do Banespa preocupa os estrategistas desses bancos, uma vez que comprar o Banespa se traduz em superposição de rede de agência para qualquer um dos grandes bancos privados nacionais e não para os bancos estrangeiros, revela Bornia, vice-presidente do conselho de administração do Bradesco em entrevista a De Luca (1999).

Quanto aos novos entrantes fora do setor bancário é percebido pelo The Economist (1999) que operar só no mundo virtual se gasta uma fortuna na consolidação da marca. A propaganda na televisão, nesse caso, funciona melhor do que a propaganda *on-line*, de forma que marca, distribuição, capital e base de clientes são consideradas enormes vantagens para bancos.



O exercício estratégico das forças atuantes do setor (Porter, 1980), com os relacionamentos e contratos explícitos e implícitos de atores (Freeman, 1985 e Atkinson et al (1997) identificam sinalizações de valor por parte dos bancos e permitem identificar critérios de uso e escolha por parte do consumidor.

Nesse sentido, as diferenciações de atendimento proporcionadas por intermédio dos sistemas de distribuição dos bancos de varejo repercutem singularidades, que por sua vez, elevam o posicionamento da marca de um banco e se tornam vantagens competitivas.

## **CAPÍTULO 5**

### **A DISTRIBUIÇÃO COMO UM DOS ELEMENTOS DO MARKETING E COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA**

*Uma empresa que tenha o melhor sistema de distribuição e o melhor serviço ganhará todas as partidas, porque não se pode manter, por muito tempo, uma vantagem em outras áreas.*

Lee Iacocca

No mercado globalizado, impulsionado pela tecnologia e cada vez mais competitivo, a busca da eficiência se torna condição de sobrevivência. As novidades tecnológicas surgem a cada dia tornando os produtos e serviços homogêneos.

A efetividade de um banco requer não só a preocupação com índices de eficiência, mas sim, aprofundado relacionamento com clientes, sejam feitos por intermédio do fax, telefone, mala direta entre outros. Requer, portanto, o direcionamento das ações para um marketing dirigido, personalizado ou individual, de acordo com o segmento de mercado em foco pelos bancos (Stern, 1997; Day, 1990).

Este capítulo procura conceituar a distribuição, integrada com as estratégias de marketing e corporativas das organizações, a fim de proporcionar uma habilidade conceitual para compreender a importância da distribuição como fonte de vantagem competitiva.

A priori, trata o conceito de distribuição de modo generalizado para qualquer tipo de indústria, apresentando em seguida as peculiaridades da distribuição para o setor de serviços e a semelhança desse com o setor bancário, mais precisamente, dos bancos de varejo. O capítulo prenuncia mudanças em termos de canais de distribuição.

## 5.1 A NOVA ORDEM DO MARKETING

*A obsessão com o tempo afeta o modo como vemos as mercadorias.*

Esther Dyson

O marketing possui uma missão tríplice: encontrar o caminho mais curto que leve os produtos existentes ao mercado; introduzir novos produtos e fazer com que um número maior de pessoas participe, mais ativamente, da economia de mercado (Alderson & Halbert, 1971).

O estudo de marketing torna-se imperioso para as organizações, principalmente pela nova ordem competitiva.

Mckenna (1992:21-22) ilustra que, nessa nova ordem, ocorrem:

- a diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos de mercado;
- a competição mundial aumenta;
- os mercados ficam tão segmentados que os nichos tornam-se soberanos;
- as distinções entre produtos ficam pouco nítidas;
- os ciclos de vida do produto são acelerados;
- os **canais de distribuição** estão num fluxo constante. Embora ficar do lado do cliente seja preeminente, os canais muitas vezes obscurecem o diálogo com o cliente;
- a mídia promocional tradicional amplia o nível de barulho e não consegue comunicar mensagens claras; reina a confusão;
- as organizações diminuem e se reestruturam, procurando novas formas de fazer negócios;
- o ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos são imprevisíveis;
- a previsão e as pesquisas não proporcionam um caminho de ação nítido. (Mckenna, 1992:21-22).

Nesta nova era, autores como Hunt & Morgan (1995) e McKenna (1992) alertam para os relacionamentos relevantes à oferta de valor aos clientes e ampliam a visão de negócios para o Marketing de Relacionamento que, segundo Hunt & Morgan (1995), refere-se a um conjunto de atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso. Ainda segundo Mckenna (1992), o Marketing de Relacionamento baseia-se no

conhecimento da tecnologia, atual e futura, da concorrência, dos clientes, dos valores e na experiência que enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade.

Fournier et al (1998) ilustram que há uma conturbação no conceito de Marketing de Relacionamento descasado entre teoria e prática, porque muitas das ações organizacionais estão destruindo as relações, face o número de malas diretas, programas de fidelidades oferecidos de forma indiscriminada, demonstrando o total desconhecimento dos princípios que fundamentam uma relação – intimidade e confiança.

Stern (1997:30) aponta que muitas organizações querem voltar-se ao cliente e que, para isso, desejam empregar estratégias ligadas aos **sistemas de distribuição**. No entanto, há uma grande distância entre a intenção e a ação: “Quando chega o momento de agir, as organizações sentem-se muito mais à vontade mantendo o *status quo*. Apesar de essa ser uma reação psicológica natural, não deixa dúvidas a respeito da falta de criatividade das ações gerenciais”.

Um estudo<sup>1</sup> realizado pela Coopers & Lybrand, em 1996, revelou que 86% dos dirigentes brasileiros têm como objetivo primário o aumento da rentabilidade, e como objetivo secundário, a satisfação do cliente (o foco no cliente como objetivo primário foi mencionado para daqui a cinco anos).

No Brasil, esse descasamento entre objetivo primário e secundário foi devido a ganhos inflacionários, preponderando resultados no curto prazo, o que contraria a base sólida e sustentável de um relacionamento.

Nesse aspecto, investimentos em promoção e em outros elementos do chamado *mix* de marketing como o preço e produto tornaram-se a tônica nos últimos anos, deixando a distribuição como uma dimensão esquecida.

---

<sup>1</sup> O estudo “Transformando Empresas – 1996” consultou 83 empresas que empregam 340 mil funcionários e faturam, juntas, US\$ 30 bilhões, a maioria de grande porte. Fonte: MALTA, Christiane B. O cliente fica para depois. Gazeta Mercantil, 07/06/97.

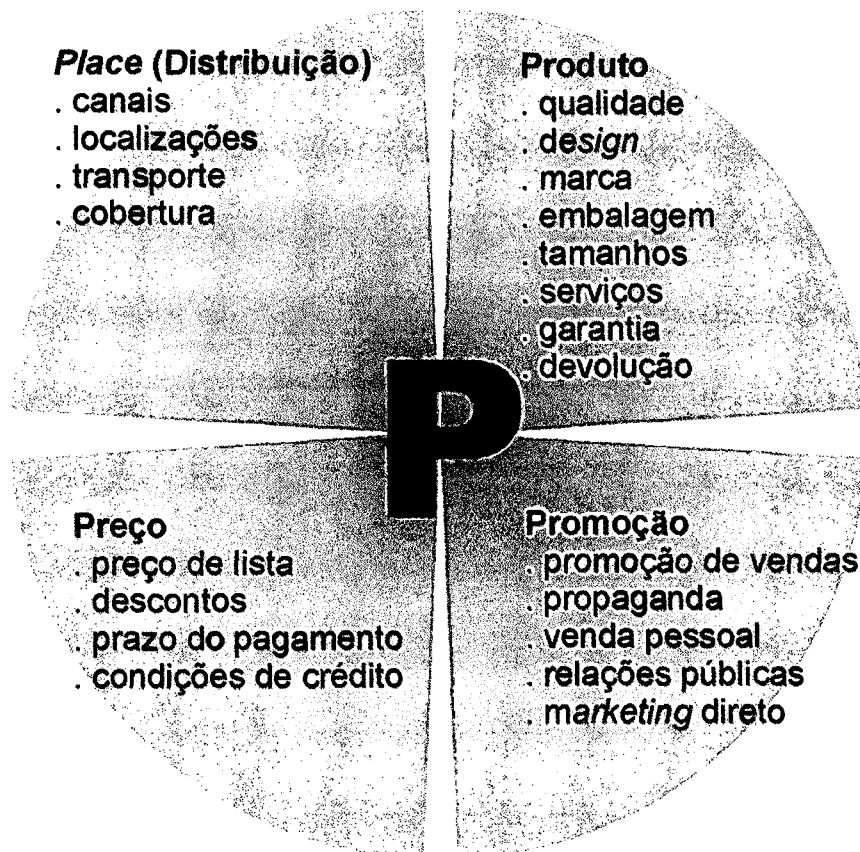


## 5.2 A DISTRIBUIÇÃO COMO UM DOS ELEMENTOS DO MIX DE MARKETING

*Fazer a venda inicial ainda é importante, mas a venda por si só não é suficiente. No mercado de hoje, orientado para serviços e tecnologia, as vendas futuras dependem, cada vez mais, da criação e manutenção de uma relação próxima entre comprador e vendedor”*

Theodore Levitt

A distribuição é um dos elementos do composto ou *mix* de marketing (vide Figura 16), mas, muitas vezes, não está afinada e integrada às estratégias de marketing e corporativas das organizações (Stern, 1997; Jain, 1990), porque as decisões de distribuição são de longo prazo e envolvem altos investimentos. Segundo Stern (1997), a reformulação e a reestruturação da decisão tomada são difíceis e dispendiosas.



**Figura 16 – Mix de Marketing**  
Fonte: Adaptado de Kotler (1987)

O conceito de distribuição, tratado de forma ampla, neste momento, compreende o conjunto ou a combinação de atividades, formas de venda e/ou intermediários, que constitui um todo unitário e coerente, necessário, segundo Vergés (1988), para fazer o produto ir do produtor ao consumidor.

Os canais de distribuição, também chamados de canais de marketing, podem configurar-se como conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de fazer com que um produto ou um serviço esteja disponível para o uso ou consumo na hora e no lugar certo (Stern & El-Ansary, 1996; Narasimhan & Chatterjee, 1997).

A estrutura de distribuição compreende um provedor (fabricante) e um consumidor, com ou sem intermediários (atacadistas e varejistas). Os provedores e os intermediários, quando existentes, definem o conjunto de organizações mutuamente dependentes, envolvidas no processo de distribuição.

A função básica desse processo é escoar a produção em geral, seja bens de consumo, bens industriais, serviços aos clientes etc., por meio de um caminho mais curto, não necessariamente linear.

Alderson & Halbert (1971) ressaltam que a rota mais curta está em encontrar o meio mais eficiente de combinar o fornecimento de produtos para preencher necessidades do consumidor. É preciso encontrar uma fórmula de acessar o consumidor na hora e no lugar certos.

Tradicionalmente, o acesso ao mercado era estabelecido na fundação da organização. Por razões de inércia, comodismo, tradição, práticas rotineiras e, muitas vezes, ausência de alternativas viáveis, as organizações permaneciam com seus canais pesados, em termos de custos, e obsoletos: "Assim, as empresas iam diretamente ao mercado com sua própria força de vendas, caso quisessem manter um controle próximo sobre as atividades de vendas, assistência técnica e precificação, ou tivessem somente poucos clientes a atingir, todos facilmente identificáveis" (Day, 1990:242).

Stern (1997) revela que os sistemas de distribuição estão envolvidos por aspectos econômicos e, principalmente, sociais e políticos que devem ser levados em consideração na oportunidade de mudança no sistema.

Algumas organizações, por exemplo, optam por utilizar canais independentes de distribuição, em virtude de maior eficiência dos intermediários, para tornar os produtos ou serviços disponíveis e acessíveis ao mercado-alvo. Quando o mercado queria uma ampla variedade de bens inter-relacionados, em pequenas quantidades, os intermediários ofereciam uma vantagem real com a extensão de sua cobertura, experiência e especialização, que lhes propiciavam economias de escala.

Tais comportamentos ao longo de uma série histórica fazem com que se criem laços sociais e qualquer mudança no sistema de distribuição faz com que amarras sociais intra e extra-organizacionais atuem como bloqueadores.

Day (1990) aponta três razões à mudança:

1. existe, hoje, uma **proliferação de alternativas de canais**, em resposta à crescente fragmentação e complexidade dos mercados de usuários finais;
2. as organizações que estão se reestruturando e cortando custos começam a se dar conta de que a força de vendas e as atividades de distribuição são fatores que interferem diretamente na **eficiência organizacional**;
3. essa propulsão para controlar custos está sendo moderada pelo reconhecimento de que o canal é o principal ponto de contato da organização com os clientes, que estão exigindo relações mais próximas e melhor assistência técnica ou pós-vendas.

A logística<sup>2</sup> aliada aos sistemas de informações têm contribuído para essa mudança. O ECR sigla para *efficient consumer responser* ou resposta eficiente ao consumidor organiza a produção com base na demanda estimada,

---

<sup>2</sup> A redução de custo e o ganho de competitividade passam obrigatoriamente pelo gerenciamento logístico. A logística representa cerca de 25% do Produto Interno Bruto (PIB), estimado em R\$ 800 bilhões. Fonte: D'Ambrósio e Paiva. Gazeta Mercantil, 13/01/99.

integrando as duas pontas da cadeia (fornecedores e clientes). É uma tática para evitar o desperdício, reduzir custos e oferecer um melhor serviço ao consumidor. Empresas como Wal-Mart e Carrefour utilizam essas táticas e reduzem, de maneira significativa, o tempo de estocagem e lançam novos paradigmas de distribuição, constituindo parâmetros para *benchmarking*.

A implantação desses novos processos pressupõe parcerias e, inclusive, a troca eletrônica de dados entre fornecedores e clientes, por meio do EDI (*Electronic Data Interchange*), que usa formatos padronizados de leituras dos dados que são transferidos sem ter de redigitá-los de um aplicativo a outro. Esse relacionamento entre organizações “é a chave para o bom funcionamento do negócio. E, ao que tudo indica, as grandes redes varejistas e as principais empresas produtoras de alimentos e de produtos de higiene e limpeza estão dispostas a fortalecer esse novo modelo de gestão” (D'Ambrosio, GM, 1998) .

Para Faust (1990), existe uma similaridade entre os bancos e empresas do segmento varejista, face o envolvimento com usuários finais e por também competir com elementos comuns como o preço, qualidade e serviço.

A filosofia de redução de custos na cadeia logística toma corpo e rompe fronteiras. Os bancos na busca à redução de custos, renegociam contratos com seus fornecedores, como indústria de equipamentos de informática e serviços de limpeza e manutenção, adotando, com a ajuda de consultorias especializadas, projetos complexos de fornecimento – “*global sourcing*” (Hessel, 1999).

Segundo dados fornecidos por Mark Essie, da AT Kearney para Hessel (1999), os dez maiores bancos do País têm um volume de compras de R\$ 10 bilhões por ano. Os quatro maiores varejistas compram cerca de R\$ 2 bilhões anualmente.

A redução de custo é uma prioridade em busca de inovações tecnológicas e de marketing. A filosofia de redução de custos, juntamente, com os processos de entrega de produtos e serviços (logística) elevam a distribuição como uma das fontes basilares de diferenciação e eficiência operacional para assegurar vantagem competitiva para os bancos.

### 5.3 A DISTRIBUIÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

*A grande difusão de informações digitais também está modificando a nossa visão de mundo, pois desloca o paradigma do local estático para um paradigma de "a qualquer hora, em qualquer lugar."*

Regis Mckenna

Com a finalidade de tornar produtos e/ou serviços disponíveis e acessíveis ao mercado-alvo, os canais de distribuição não podem mais ser gerenciados de forma passiva, sem a preocupação em redução de custos e de conflitos. Esses canais, hoje, estão na linha de frente da batalha pela vantagem competitiva (Day, 1990).

Segundo esse autor, o desafio é achar a combinação de canais que melhor apoie a estratégia da organização, por meio da diferenciação no atendimento aos clientes juntamente com os custos totais incorridos, ao mesmo tempo em que um controle adequado é mantido para assegurar a cooperação entre todos os elos da rede do canal.

Pode-se adotar a abordagem de *stakeholder* (Freeman, 1983) a fim de identificar os atores - que podem constituir ameaça competitiva ou potencial cooperativo<sup>3</sup> - envolvidos nos canais de distribuição e na cadeia de fornecedores.

Dependendo do tipo de produto, a distribuição pode ser **acelerada** - quando o tempo disponível para o consumo do produto for baixo - **exclusiva** - quando a natureza do negócio exigir lealdade do distribuidor e um elevado grau de controle sobre sua atividade (restringe-se à colocação de produtos e serviços a um único veículo de vendas em cada área geográfica) ou **seletiva** - quando selecionar os pontos de vendas de acordo com a natureza do produto e a necessidade de sua valorização (escolha de atacadistas e varejistas que melhor atendam a determinado mercado).

---

<sup>3</sup> Por ameaça competitiva entende-se a habilidade de um grupo de *stakeholders* impedir a realização dos objetivos corporativos. Por potencial cooperativo entende-se a habilidade de um grupo de *stakeholders* facilitar os objetivos corporativos de acordo com outros *stakeholders*. Para maiores referências ver FREEMAN, Edward R. "Managing the Strategic Challenge in Telecommunications" Columbia Journal of World Business, 1983.



Dependendo da necessidade do consumidor, a distribuição poderá ser **exclusiva**, quando a natureza do negócio exigir exclusividade do distribuidor, ou **intensiva**, quando o produto necessitar estar disponível em grande número de pontos de vendas (a distribuição será acompanhada por uma estratégia de preço de penetração, por meio de uma rede de atacadistas e varejistas).

A reconfiguração de um canal de distribuição começa com o entendimento de que ele existe para desempenhar uma série de atividades, essenciais e inevitáveis (destinadas a levar um produto do fabricante ao consumidor), que podem ser parte integrante da cadeia de valor de uma organização, ou um elo separado de um sistema de cadeias de valor relacionadas entre si (Day, 1990), conforme Figura 17.



**Figura 17** – Atividades do Canal na Cadeia de Valor  
Fonte: Day, 1990

Day (1990) enfatiza que:

- as atividades de **comunicação e negociação** (promoção, no *mix* de marketing) constituem o uso de veículos, canais de comunicação e força de vendas que promova um relacionamento ou uma confiança no processo de negociação entre comprador e vendedor;
- As atividades **transacionais** incluem o pedido ao fornecedor, a provisão de crédito ou a ajuda financeira ao comprador, a absorção dos riscos, para o comprador, de perdas e obsolescência do estoque;
- As atividades de **armazenagem e transferências** (distribuição) compreendem o processamento logístico, a armazenagem intermediária em depósitos, o transporte até o comprador e a classificação e embalagem em formas vendáveis;

- As atividades de **facilitação** envolvem o processamento de pagamentos, o aconselhamento aos clientes e o fornecimento de informações às outras partes na sequência da cadeia de valor;
- As atividades de **instalação e assistência técnica** constituem o serviço pós-venda, reparos, treinamento, fornecimento de peças e ajustes no produto.

Cada uma dessas atividades absorve custos e capital; é inevitável dentro de uma cadeia produtiva; e constitui vantagens competitivas (se bem executadas e diferenciadas).

## 5.4 O SIGNIFICADO *DISTRIBUIÇÃO* PARA OS BANCOS DE VAREJO

*[...] vocês que vivem capturados, esquartejados, nesse imenso acontecimento do mundo que não cessa de voltar a si e de recriar-se, vocês que são jogados vivos no virtual, vocês que são pegos nesse enorme salto que nossa espécie efetua em direção à nascente do fluxo do ser, sim, no núcleo mesmo desse estranho turbilhão, vocês estão em sua casa. Bem-vindos à nova morada do gênero humano. Bem-vindos aos caminhos do virtual!*

Pierre Lévy

A distribuição de produtos e serviços bancários apresenta singularidades que tornam o sistema distinto.

Bowersox & Cooper (1992) apresentam as características peculiares do marketing de serviços, apropriadas aqui para o setor bancário: **intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade** (intrinsecamente relacionadas, mas, por uma questão didática, apresentadas separadamente).

Essas características são consideradas no estabelecimento dos elementos do composto ou *mix* de marketing, principalmente, pelo fato do produto de um banco não ser palpável; não se pode retirar da prateleira um fundo de pensão, embalá-lo e distribuí-lo ao cliente, ou colocar um fundo de



investimento na frente de uma câmara e tentar comunicar os atributos desse produto.

A **intangibilidade** é inerente ao serviço, embora possam haver manifestações físicas dos serviços, como um cartão de crédito ou um talão de cheque. A imagem de solidez de um banco e o canal de distribuição são mais tangíveis do que o próprio produto ou serviço. O cliente sentirá os atributos efetivos e reconhecerá o valor do produto ou serviço no momento de sua ação – a inseparabilidade.

A **inseparabilidade** refere-se a essa ação concomitante, quer dizer, o cliente, por meio de um canal de distribuição, participa do processo de produção. No marketing bancário, os produtos e serviços são levados para perto do consumidor por intermédio de vários pontos de atendimento, via distribuição direta.

A **percebibilidade** está relacionada com a inseparabilidade, porque o momento que ocorre a transação entre banco e cliente é único e depende de diversas variáveis, por exemplo, estado psicológico e grau de interação social (justamente por não se estocar o produto ou o serviço bancário em um almoxarifado).

A **heterogeneidade** é exatamente a variação que pode ocorrer em momentos diferentes na prestação de um mesmo serviço, existindo, assim, uma preocupação com a padronização que identifique, de imediato, a marca corporativa do banco. Por exemplo, ao entrar em uma sala de auto-atendimento de um banco de varejo, percebe-se a padronização do *lay-out*, a logomarca, entre outros aspectos, que contribuem para atrair e reter o cliente e assegurar uma “fidelização”.

Diante dessas características, o conceito de distribuição bancária pode ser ampliado para qualquer meio que atraia e retenha clientes para um banco, ou qualquer ambiente que se realiza negócio independente de espaço-tempo. Esse meio pode ser definido como canais de distribuição, canais de marketing ou túneis, e podem ser diretos ou indiretos (Figura 18).



**Figura 18** – Canais de Distribuição Diretos e Indiretos em Bancos.

Os diretos são os canais físicos constituídos pelas agências, escritórios de vendas, postos de serviços; os canais físicos alternativos que abrangem as *ATMs*, *drive banks*, *trailers*, centros ou institutos culturais e supermercados financeiros. Também são considerados diretos, os canais virtuais, remotos ou eletrônicos e alternativos, como: URAs, *call centers*, serviços de telemarketing e terminais eletrônicos de informação, *home banking* (banco em residência), *office banking* (banco no escritório), *Internet Banking* (banco em casa ou no escritório).

O *franchise*, os cartões de crédito, os *smart cards* e os intermediários, como o Banco 24 horas, fazem parte dos canais indiretos.



De acordo com a pesquisa da Eurogroup Consultores (1996), as estratégias dos bancos são ainda indiscriminadas, isto é, todos os produtos para todos os clientes e todos os canais. Essa pesquisa constata que os bancos trabalham com um tamanho único de distribuição para todos os segmentos de mercado.

Essa opinião é corroborada por Gouvêa (1997) pelo seguinte depoimento:

[...] a automação de transações e para a conveniência de acesso, proporcionando aos clientes um dos ambientes operacionais para serviços bancários mais eficientes do mundo. Se, de um lado, a oferta de conveniência vem sendo bem sucedida, o mesmo não se pode afirmar sobre a pretendida redução de custos. Na maioria dos casos, a proliferação de canais alternativos deu-se sem uma estratégia pré-definida de distribuição.

As crises financeiras e sociais que assolam o contexto brasileiro trouxeram e trazem muitas pressões para o consumidor e, de maneira geral, como Stern (1999) ilustra, a única coisa que não se quer sentir é pressão na aquisição e no consumo.

As pessoas estão sob um *stress* enorme porque sua produtividade está sendo examinada continuamente. Se não tiver as coisas simples eu não quero ter negócio com você. É preciso aprender retirar o *stress* no processo de aquisição e consumo no setor de bancos. Enxugar. Enquanto consumidor eu vou delegar todo o trabalho para vocês. Não me faça suar e enfrentar fila. A base instalada é uma coisa muito importante. Quem é o seu cliente mais importante? É aquele que você tem. Se você diminuir o *turnover* em 5% você irá aumentar a lucratividade em 100% quase. É aquilo que você chama de **base instalada** representa um tempo conosco. (Stern, Louis; Marketing no ano 2000 e além. 1996. Nota de Palestra)

O avanço tecnológico também contribui para a mudança nesse consumo. A acessibilidade à informação, a qualquer hora, lugar e modo, proporciona maior poder de escolha ao consumidor, constituindo uma ameaça à “fidelização” do cliente.

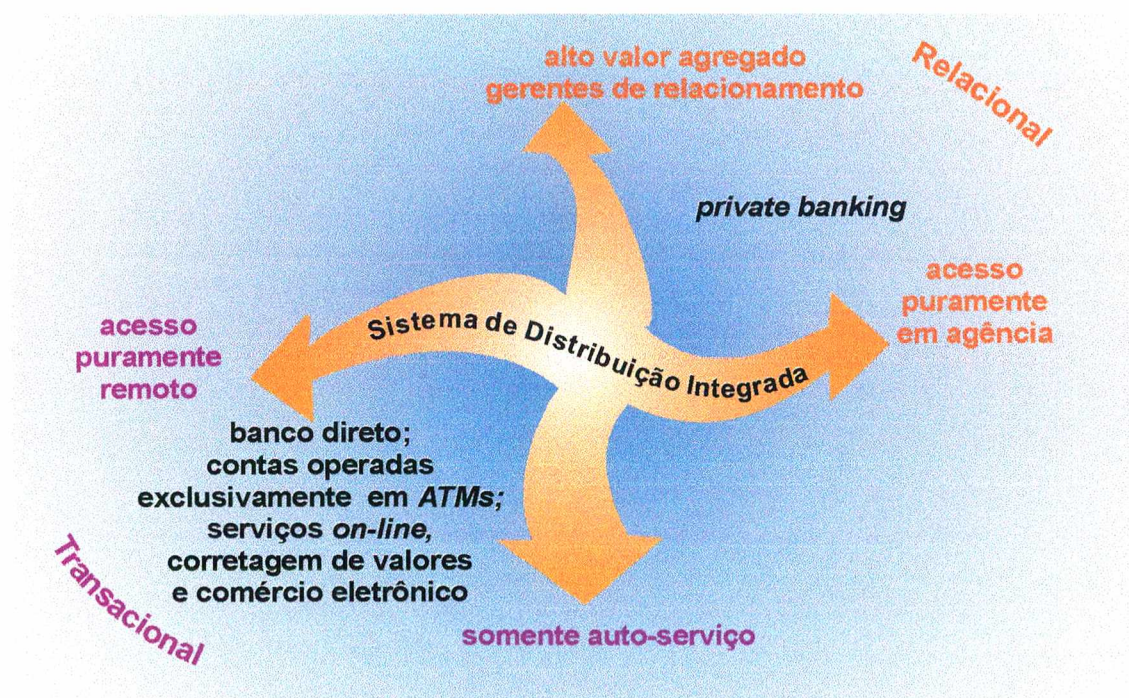
Segundo Kalakota & Whinston (1996), o ambiente de negociação está mudando rapidamente; os consumidores estão procurando flexibilidade para mudar os parceiros de negócio.



A tecnologia, ainda paradoxalmente, induz a um estilo de vida em que o tempo, conforme Rifkin (1995), parece estar desaparecendo e as pessoas estão sendo esmagadas por planos, projetos; agendas e compromissos inadiáveis.

Os canais de distribuição dos bancos contribuem para encurtar o tempo de acesso, trazendo conveniência para o cliente. Além desse aspecto, comodidade, velocidade, localização e informação são fatores cruciais na configuração estratégica de um canal de distribuição, principalmente pela geração e agregação de valor que pode proporcionar (Bauer,1994; Thomas,1994; Stern,1996)

Para Bauer (1994), as estratégias de distribuição devem ser visualizadas como um sistema integrado, conforme Figura 19, em que banco e clientes possam escolher entre diversas opções: o atendimento face a face ou o atendimento eletrônico; ou ambos, se for do interesse e da necessidade do consumidor. O autor destaca dois tipos de bancos: o transacional - usando a tecnologia por meio do auto-atendimento - e o relacional – enfatizando o relacionamento humano.



**Figura 19** – Sistema de Distribuição Integrado  
Fonte: Adaptado de Bauer (1994)



No ano 2000, de acordo com Stern (1996), os bancos manterão a orientação para o mercado, mas terão de agregar um outro tipo de orientação para o canal, o que suscita dois questionamentos e respostas possíveis: como é que os bancos levarão os seus produtos e serviços para as pessoas que precisam (a resposta será: via Internet, telemarketing, agências) e, qual será o mecanismo que bancos estarão usando para que os produtos e serviços sejam, economicamente, levados ao mercado (procura-se responder como os produtos e serviços, bancários ou não<sup>4</sup>, serão colocados, eficientemente, à disposição, nos canais).

O sistema de distribuição bancária assemelha-se a um “predador de capacidade” (Stalk et al, apud Martin, 1996), que procura desenvolver fluxos estratégicos de valor pelos canais, atingindo um nível de excelência que não pode ser facilmente imitado pela concorrência e usa esses fluxos para entrar em outras áreas ou vender outros produtos (Martin, 1996).

Nesse sentido, as atividades de distribuição envolvem banco de dados, pesquisa e inovação sustentada para ir além não somente das expectativas dos clientes, mas também do seu índice de satisfação. A estratégia de distribuição integrada à estratégia de marketing e, por sua vez, à estratégia corporativa do banco, define o cliente-alvo com uma proposta de orientação de valor (Stern, 1996).

Schultz et al (1994) revelam que a estratégia de integração consolida pensamentos dos atores organizacionais envolvidos e estabelece o rumo da comunicação para levar a marca ou o serviço aos segmentos de mercado.

Para os autores (1994:73), no momento que existe a integração entre os gerentes de produto e a infra-estrutura tecnológica e, quando concordam em quem é o cliente, o que o cliente quer e como o produto será distribuído: “[...] a estratégia integrada inclui os melhores meios (pontos de contato) pelos quais o cliente pode ser alcançado. Responde também à necessidade de futuras pesquisas, a fim de refinar e atualizar a estratégia”.

---

<sup>4</sup> Entre os produtos não-bancários vendidos em bancos, destacam-se os seguros e computadores. Atividades culturais e pacotes de viagem têm potencial de crescimento. Fonte: Eurogroup

No tocante à orientação de valor que a estratégia integrada vislumbra, não interessam, segundo Stern (1996)<sup>5</sup>, os atributos dos produtos, interessando, sim, o benefício ao cliente (e, posteriormente, o que isso custará a ele): “Quando ele telefona para um banco, com quantas pessoas o cliente tem que falar para resolver o seu problema?”<sup>6</sup>

Desse modo, pode-se dizer que a distribuição é elemento constituinte da vantagem competitiva para os bancos de varejo, podendo ser visualizada em termos de conveniência pelo cliente, na fórmula: benefício – custo = valor líquido ou valor percebido. O resultado é o lucro, ou melhor, como se pode ganhar dinheiro oferecendo uma proposta, única, de valor de distribuição para um cliente individual ou para um segmento de mercado, delineado sobre dados coletados de diversos clientes em um segmento (Porter, 1985; Stern, 1996; Anderson & Narus, 1998).

Day (1990) aponta que a distribuição como fonte de vantagem competitiva requer uma avaliação de situação e deve ser tratada como um filme e não uma foto, A capacidade de ver onde os canais estiveram e onde, provavelmente, estarão torna-se fundamental para decidir se é necessária uma mudança na estratégia de canal e “como uma mudança de direção leva muito tempo, um movimento realizado com base nas exigências de hoje poderá não ser apropriado daqui a três ou quatro anos”(Day, 1990:266).

A transformação dos canais de distribuição - físicos para virtuais - nos bancos de varejo já está acontecendo e exigindo, por sua vez, novas competências: “quem não está vendo poderá ser um dos perdedores desta nova “Corrida ao Ouro”. Quem demorar a agir poderá perder o “bonde”, digo “Jato da História”; os bancos devem, com urgência, perder a vaidade e o bloqueio às mudanças, muito comuns nestes últimos 20 anos” (Camura, 1996:27).

---

Consultores, 1996.

<sup>5</sup> Stern, Louis (1996). Marketing no ano 2000 e além. Ciclo de Palestras 1996 do Banco do Brasil S.A.

<sup>6</sup> Ibidem, idem.



# **CAPÍTULO 6**

## **O IMPACTO DA TECNOLOGIA NOS SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO DOS BANCOS DE VAREJO**

*Pense com frequência na velocidade com que tudo aquilo que é, e que será, passa e se esvai... Quase nada é estável, mesmo aquilo que nos é bem próximo... Reflita também sobre o abismo que existe entre passado e futuro, onde tudo se desvanece.*

Marco Aurélio, Imperador Romano

**A** Tecnologia da Informação exerce um profundo impacto no papel dos bancos de varejo, de meros intermediários passam a ser centros geradores de informação.

Este capítulo trata da Tecnologia da Informação como a protagonista na mobilização dos sistemas de distribuição atuais para os idealizados.

As distâncias físicas tornam-se irrelevantes frente aos meios eletrônicos de troca de informação e comunicação que, segundo Stern et al (1996) redefinem fronteiras de mercado, escopo de negócios, alteram regras fundamentais, bases de competição e provêm um novo conjunto de “armas competitivas”, como: parcerias e alianças estratégicas; aplicativos *business-business*; o uso do *EDI*; do código de barras, usado em pontos de venda para controlar inventários e minimizar erros de preços ou promoções; da multimídia, trazendo informações, oportunidades de compras, programas, aos consumidores, por meio da transformação da informação textual, gráfica e de vídeo em linguagem de computador; entre outros<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Aplicativos *business-to-business* são usados para facilitar comunicação entre membro dos canais, compartilhando informação com pouca ou nenhuma demora.

## 6.1 TECNOLOGIA : BINÔMIO EFICIÊNCIA E COMPETITIVIDADE.

*Na atual taxa de mudança tecnológica, até o futuro é obsoleto.*

Bob Levy

De acordo com Arco e Flexa (1997), a presença da tecnologia no setor bancário foi, em um primeiro momento, marcada pelo interesse econômico, principalmente na redução de custos. Mais tarde, os bancos perceberam que o investimento tecnológico tornou-se uma alavanca para o marketing. Os concorrentes copiavam, rapidamente, a tecnologia dos bancos empreendedores e “disponibilizavam” canais eletrônicos para não perder a corrida da competitividade. Quando perceberam que a questão era mais de estratégia de marketing do que de custos, os bancos que ficavam para trás relutavam em dizer que o diferencial do atendimento humano era insuperável por qualquer “banco cibernético”.

A redução de custos é notória. Nos Estados Unidos, uma transação de pagamento sem envolver dinheiro vivo custa US\$ 1,08 na agência, US\$ 0,54 pelo telefone, US\$ 0,26 pelo *home banking* e US\$ 0,13 pela Internet. “O custo decrescente explica-se pelo menor gasto feito pelo banco em canais de transmissão de dados, sendo a Internet o meio mais barato” (Gonzales, 1998).

No Brasil, pode-se citar o Banco Bradesco, local em que as transações eletrônicas custam R\$ 0,15, enquanto que uma transação no caixa sai por R\$

---

EDI (*Electronic Data Interchange*) é a troca de dados do negócios eletronicamente entre sócios, usando formatos padronizados de leituras dos dados que são transferidos sem ter que redigitá-los de um aplicativo para outro. Está alterando as relações comerciais ao criar um intercâmbio de informações digitais sem papel.

Código de barra que são usados em pontos de venda (POS) para melhor controle de inventário e minimizar erros de preços ou promoções.

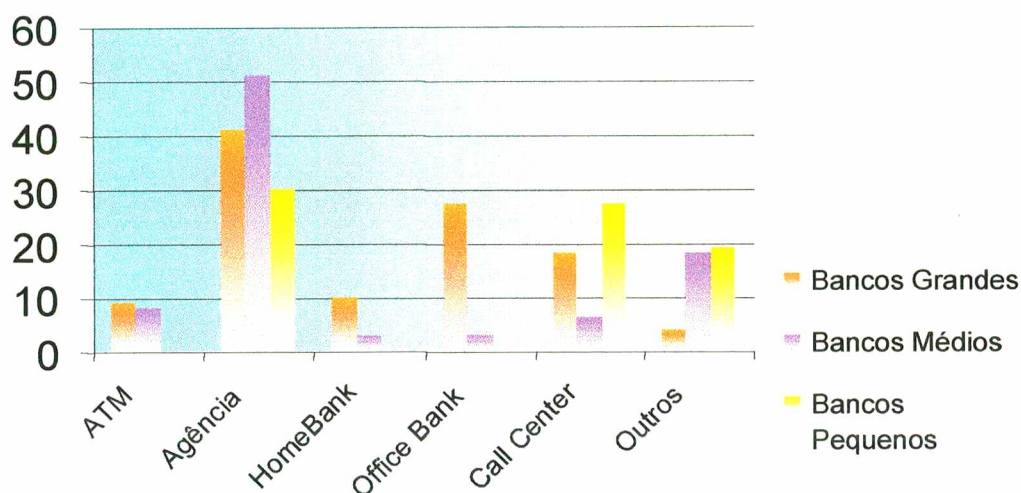
Serviços de computador *on-line* formam a infra-estrutura da super-rodovia da informação, unindo grupos de consumidores, fornecedores de mercadorias e serviços.

Multimídia interativa refere-se a tecnologia eletrônica que divide as características de televisão, telefone e computador, trazendo informações, oportunidades de compras e programas para consumidores. Transforma a informação textual, gráfica e de vídeo dentro da linguagem do computador.



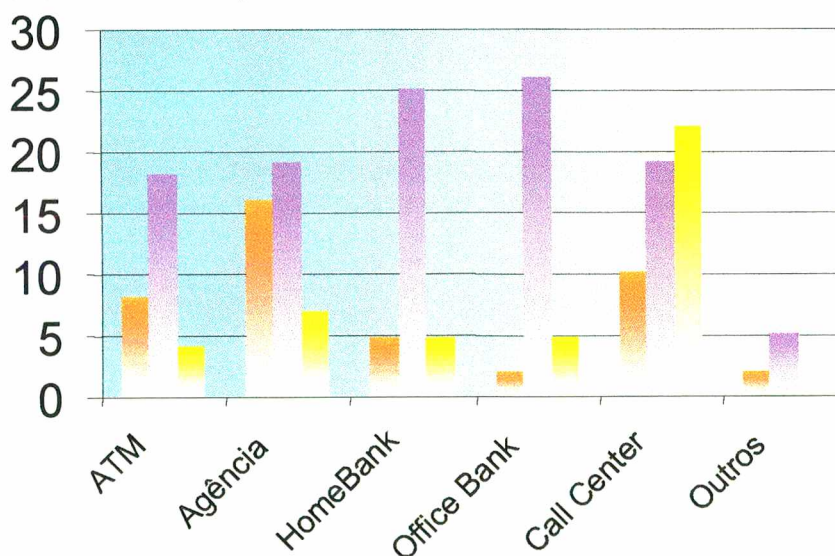
1,20<sup>2</sup>. Para o Banco do Brasil o custo médio das transações sai por R\$ 1,08 na agência, R\$ 0,48 por telefone, R\$ 0,24 no ATM e R\$ 0,12 pela Internet<sup>3</sup>.

Para analistas da Booz Allen e Hamilton, a construção de *sites* de bancos virtuais custam, aproximadamente, US\$ 2,000, comparados com US\$ 1,5 milhões, em média, para a versão de distribuição 'tijolo e cimento' (canais físicos) - levando bancos a reconfigurarem seu modelo de agência e de transações (Figuras 20 e 21).



**Figura 20** – Menos transações nas agências em 1996

Fonte: Gazeta Mercantil, 10/10/98



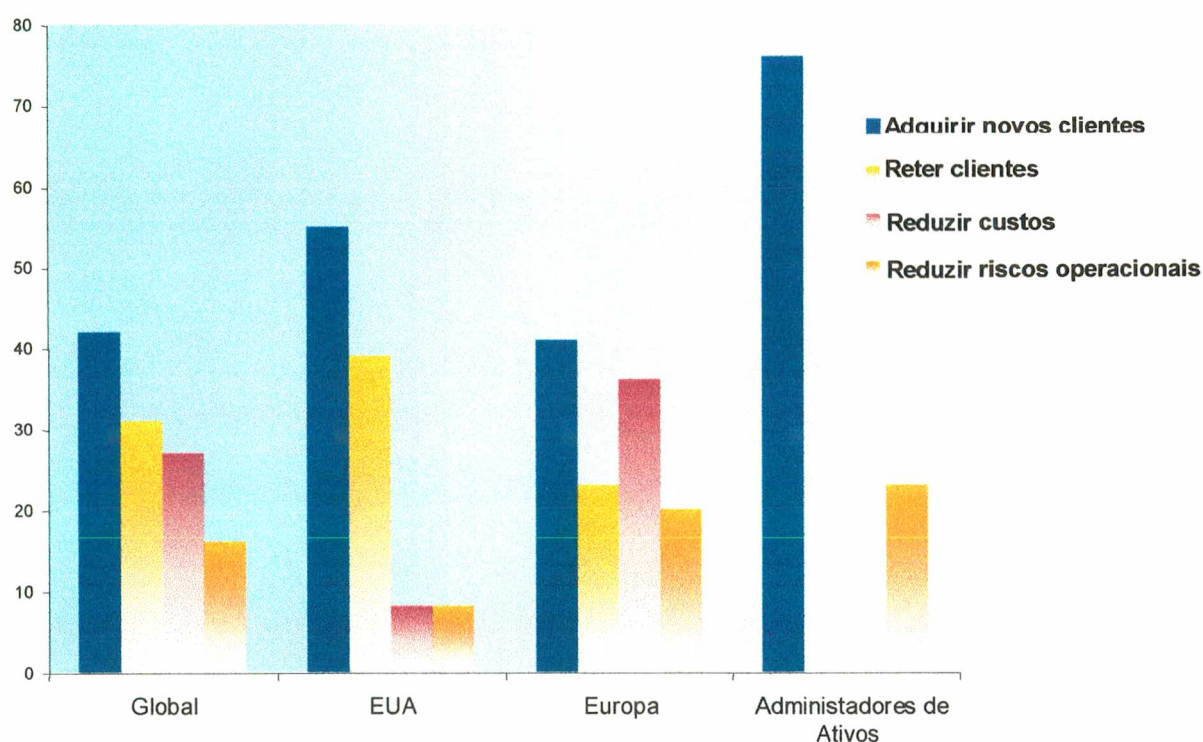
**Figura 21.** – Previsão para 1999.

Fonte: Gazeta Mercantil, 20/10/98. Febraban. Pesquisa realizada com 04 bancos pequenos (Patrimônio Líquido até US\$50 milhões), 11 bancos médios (PL entre US\$ 50 e US\$ 300 milhões) e 10 bancos grandes (PL acima de 300 milhões).

<sup>2</sup> Broadcast, Agência Estado, 15/09/97.

<sup>3</sup> Fonte: BANCO DO BRASIL In: Gazeta Mercantil, 21/06/99.

A pesquisa da consultoria Ernst & Young revelou, em 1997, que o principal objetivo dos bancos, no mundo, ao investir em tecnologia da informação é conquistar novos clientes, reter clientes já existentes e, em terceiro e quarto reduzir custos e riscos operacionais, respectivamente (Figura 22).



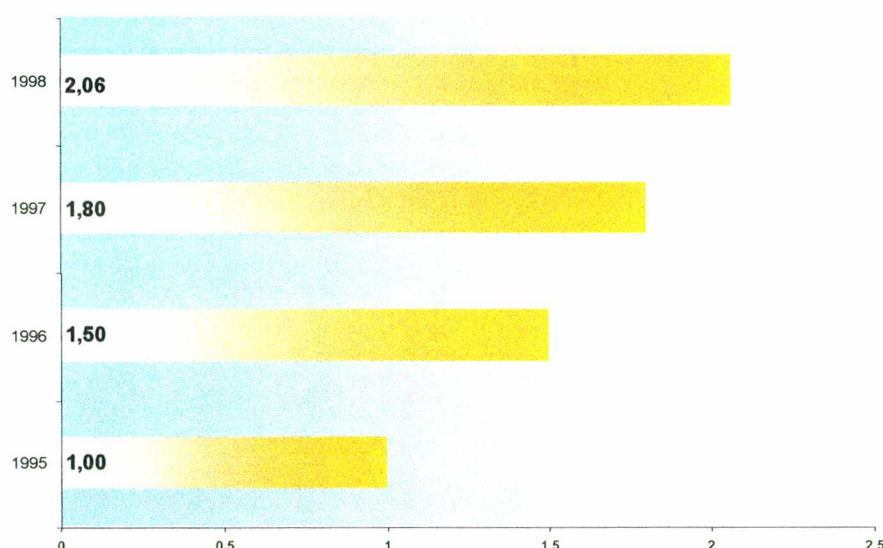
**Figura 22** – Objetivos dos investimentos em tecnologia  
Fonte : Ernst & Young. Gazeta Mercantil, 19/06/97.

Esses analistas prevêem que grandes bancos estarão despejando mais de US\$ 1 milhão na construção de *web sites* até o ano 2000 e que US\$ 46,2 bilhões de ativos serão gerenciados *on-line*<sup>4</sup>.

No Brasil, os investimentos anuais em *hardware*, *software* e serviços, segundo a FEBRABAN, são da seguinte ordem:

<sup>4</sup> The Banker. Technology raises stakes. September, 1997.





**Figura 23** – Investimentos em *hardware*, *software*, serviços e telecomunicações (em R\$ bilhões).

No final de 1997, o *home banking*, junto com o *Internet banking*, conectava 2,1 milhões de clientes, pessoas físicas, e 338 mil empresas usando microcomputadores, quase 6% das 42 milhões de contas correntes, ainda segundo dados da Febraban.

Nesse ambiente, o Banco Itaú foi líder com investimentos em tecnologia na ordem de US\$ 338,4 milhões, seguido pelo Bradesco, US\$ 273,1 milhões e Banco do Brasil, US\$ 261,8 milhões (Militello, 1998).

No Banco Itaú 73% dos serviços estão sendo feitos por clientes no auto-atendimento. O banco tem 800 mil clientes cadastrados em Home e Internet Banking, com 7 milhões de transações por mês. (Stock, 1999).

O Bradesco possui o maior parque instalado de equipamentos (57.600 micros, 3.000 servidores e 07 *mainframes*) que processam 4,2 milhões de transações por dia. O banco gastou US\$ 15 milhões no aluguel de um *transponder* inteiro no satélite Brasilsat B3, da Embratel, para agilizar a transmissão dos dados<sup>5</sup>.

No Bradesco, a estratégia é fazer com que os clientes usem cada vez mais os serviços eletrônicos, mais baratos para o banco (o talão de cheque é R\$4,00 e o cartão eletrônico é gratuito); na maioria das instituições, as tarifas estão sendo usadas para convencer o cliente pessoa física a

<sup>5</sup> Ibidem, idem.

estreitar seu relacionamento com o banco (descontos nos serviços pelo saldo médio; cesta de tarifas, utilização de produtos vinculados e do *home banking*. (Gazeta Mercantil, 08/07/97).

O Banco do Brasil possui cerca de 800 mil clientes cadastrados na Internet e são feitas 2,3 milhões de transações ao mês. Das 480 milhões de transações mensais, 62% são realizadas nos serviços de auto-atendimento. De 1995 até o final do ano 2000 pretende investir R\$ 2 bilhões na área tecnológica (Stock, 1999).

Os números das transações no auto-atendimento dos bancos demonstram que os clientes vêm incorporando novos hábitos. As transações por auto-atendimento passaram de 2,5 bilhões em 1997 para 4,1 bilhões em 1998. Um crescimento de 65%. Os pagamentos em terminais colocados no comércio pulou de 59,8 milhões (1997) para 171,1 milhões (1998), registrando um crescimento de 185%<sup>6</sup>.

Os investimentos realizados em informática e telecomunicações demonstram que o setor bancário continua fortemente empenhado em ampliar a possibilidade de acesso aos serviços financeiros, com comodidade, eficiência e segurança. A informatização passa a ser mais explorada pelos bancos para fidelizar, expandir o número de clientes e reduzir custos.

O setor bancário brasileiro, segundo a Febraban<sup>7</sup>, deve manter-se entre os líderes mundiais em automação bancária, porém a briga cada vez mais acirrada tem feito que bancos busquem algum tipo de diferenciação, principalmente, quando descobrem que sua base de dados é uma verdadeira mina de informação (Schultz et al, 1994; Tapscott & Caston, 1997).

Neste contexto, parcerias e alianças se consolidam influenciadas pela tecnologia da informação, a fim de oferecer ferramentas de seleção, exploração e criação de modelos a partir das bases de dados dos bancos, de modo que; repensem sobre padrões desconhecidos, novas modalidades de distribuição e oportunidades para negócios.

---

<sup>6</sup> Dados obtidos na FEBRABAN em 1999.

<sup>7</sup> Ibidem, idem.



## 6.2 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NAS PARCERIAS E ALIANÇAS

*Os computadores são hoje uma mercadoria de alta penetração no mercado e, devido à dificuldade cada vez maior de diferenciação, as empresas precisam encontrar seu lugar na nova rede de valor.*

Don Tapscot

Destacam-se, nesse mundo digital e eletrônico, as parcerias e alianças, como revelam Tapscot & Caston (1997:255), ao apontar que a incorporação de computadores e equipamentos aos produtos e serviços torna tudo muito igual e as organizações precisam formar parcerias e alianças para agregar valor ao produto e conhecer melhor sua base instalada: “isso significa que as alianças que farão sentido na era da informação serão aquelas que permitirem às organizações concentrar-se no que elas têm de melhor, recorrendo a terceiros para cuidar das partes mais rotineiras ou padronizadas da situação.”

Alinhando-se à essa estratégia, o Bradesco, por exemplo, tem investimentos diretos em duas empresas do setor de informática, a Scopus e a CPM<sup>8</sup>. A primeira, dedicada ao desenvolvimento de *software* e de produtos Internet *banking*, além de prestar serviços de assistência técnica e de vender equipamentos; a segunda, às áreas de *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicação e redes.

O Bradesco associou-se à GE (General Electric) *Information Services* para criar novos produtos e canais, como o shopping eletrônico, em que clientes podem fazer compras pelo computador escolhendo a loja de sua preferência em um *site* na Internet e realizar seus negócios no conforto de suas residências. Segundo Bianchi, vice-presidente do Bradesco, a parceria com a GE começa com a padronização de informações eletrônicas para organizações e seus fornecedores utilizando a EDI mercantil (ordens de compra, autorização de liberação de produtos) e o EDI financeiro (crédito

---

<sup>8</sup> Em 1977 a CPM adquiriu a empresa Network Systems, que prestava serviços para a Bradesco Seguros. Gazeta Mercantil, 12/03/98.



e débito automático entre as partes). “O cliente poderá ter conta em vários bancos e realizar as operações de uma única vez com a gerência do sistema pela GE”.<sup>9</sup>

Bianchi revela que a prioridade do Bradesco não é comprar outros bancos, mas investir nos setores de eletricidade e telecomunicações.

Em 1997, o Bradesco comprou 33% das ações ordinárias da Multicanal, uma das maiores operadoras de TV a cabo no país<sup>10</sup>: “A participação permitirá ao Bradesco ampliar os seus serviços de *home banking*. Ao usar os cabos da Multicanal, o Bradesco poderá oferecer aos assinantes e correntistas uma série de outros serviços, com mais qualidade e rapidez. Também está nos planos do Bradesco fazer chegar aos usuários do sistema dados da Internet” (O Estado de São Paulo, Economia, 1997:B-5).

O Bradesco também firmou parceria com a Shell Brasil S.A., em um investimento de US\$ 500 milhões em marketing para esclarecer aos clientes “a nova parceria formalizada, em que o Bradesco será o primeiro a oferecer o serviço de débito automático de cartão em tempo real com o próprio banco nos postos franqueados da distribuidora; os pagamentos poderão ser à vista, com débito para o dia seguinte na conta corrente ou pré-datado em até 90 dias”.<sup>11</sup>

O grupo Itausa, que faz parte do Conglomerado Itaú, possui 90% da Itautec-Philco S.A, que fabrica computadores e aparelhos eletrônicos. A unidade Itaucom produz componentes como *chips*, circuitos integrados e placas de memória RAM. Outro investimento do Itaú é a *joint venture* Itec S.A com a IBM. A empresa desenvolve soluções baseadas na plataforma AS/400, computador de médio porte direcionado a aplicações comerciais e industriais de missão crítica – ou seja, não pode parar<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Broadcast, Agência Estado. 15/09/97.

<sup>10</sup> Ainda sobre TV a cabo o Citibank reservou US\$ 500 milhões para investir no Brasil. Gazeta Mercantil, 28/09/98. TV por assinatura atrai bancos.

<sup>11</sup> Gazeta Mercantil, 07/04/97. Posto Shell com caixa Bradesco.

<sup>12</sup> GONZALES, Max Alberto. Informática revoluciona as finanças. Gazeta Mercantil. Caderno Tecnologia da Informação, 20/10/98.

Diniz (1998) ilustra que a maioria dos bancos, hoje, utiliza seus próprios canais de distribuição, porém, o desenvolvimento de canais *on-line* fará com que os bancos trabalhem em um ambiente de distribuição compartilhada, o que poderá criar oportunidades para novos focos de negócios, com base nas vantagens competitivas de cada organização.

O autor prossegue dizendo que a emergência do comércio eletrônico exigirá, por parte dos bancos, um papel agressivo no desenvolvimento de sistemas de pagamentos eletrônicos. Alguns intermediários já estão emergindo, especialmente entre provedores de soluções em *softwares* – interessados em se manter como desenvolvedores de sistemas de pagamentos para transações *on-line*.

A Microsoft, por exemplo, define para o setor financeiro, duas prioridades. A primeira é formar parcerias com companhias que já desenvolvem produtos para o setor bancário, a fim de que sejam criadas aplicações que rodem em seu sistema operacional Windows NT. A segunda prioridade é concentrar os esforços nos canais que reduzem custos operacionais para os bancos como: Internet, *call center* e as máquinas de auto-atendimento (França, 1999).

As parcerias e compras de outros grupos agitam o mercado como se pode observar pelo seguinte depoimento:

Muitas das fusões e aquisições ocorridas recentemente resultaram de iniciativas de empresas fabricantes de equipamentos de telecomunicações, que estão adquirindo as empresas de TI que produzem equipamentos de telefonia compatíveis com o Protocolo Internet (IP). Esses produtos permitem a transmissão de dados a baixo custo através de redes baseadas no protocolo IP (VoIP) mediante a conversão da mesma em pequenos pacotes de dados. Dessa maneira, muitas ligações de voz podem ser transmitidas através de uma única linha, derrubando o “monopólio” de uma conversa por linha” (Shillingford, 1999:8).

Parcerias, também, estão sendo efetivadas no segmento de síntese da fala, entre elas pode-se citar a parceria feita, em setembro de 1998, entre o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações e a



francesa Elan Informatique, que permitirá converter texto em voz. (Simas, 1999).

A Hewlett-Packard (HP), tradicional fabricante de *hardware*, estabelece alianças com várias empresas que são portais na Internet, entre elas a StarMedia. A HP entrará com pacotes compostos de hardware, software e serviço; enquanto a StarMedia se responsabilizará pela montagem de lojas virtuais. Ambas vão se direcionar para os segmentos de pequenos e médios comerciantes e pretendem oferecer preços mais atraentes e rápida confecção de *sites*. (La Rotta, 1999).

A SSB Citi Asset Management, que une as áreas de gestão de recursos do Salomon Smith Barney e do Citybank, atua buscando parceria estratégica para a distribuição de seus produtos, privilegiando o meio eletrônico “os 1100 clientes *corporates* recebem *e-mails* personalizados, com informações sobre a alteração para liquidez diária do fundo Top Target” (Blast, GM. 22/07/99).

Bancos irão fazer parcerias ou alianças, principalmente, com empresas que são portais na Internet. Essas combinações tornarão mais difíceis as imitações pelos concorrentes de ambos e serão marcadas por importantes participações cruzadas.

O impacto da inovação tecnológica na distribuição de produtos e serviços dos bancos de varejo exige uma reconstrução dos processos e fluxos na cadeia de valor para os novos canais, como: *smart cards*, cheques e comércios eletrônicos.

Essas multimodalidades de canais de distribuição requerem participação ativa dos bancos por meio de muitas parcerias e reconstrução da cadeia de valor, de outro modo, perderão o monopólio que possuem, hoje, sobre a Função Meios de Pagamentos (Diniz, 1998).

### 6.3. A TECNOLOGIA E A CADEIA DE VALOR

*As novas regras da nova indústria tecnológica exigem mais do que engenhosidade, agilidade e velocidade. Elas demandam a redefinição de valor em um economia em que o custo da tecnologia bruta está próximo de zero. Mais cedo ou mais tarde, essa queda destruirá o valor de qualquer hardware ou software específico. O valor, então estará em estabelecer um relacionamento de longo prazo com um cliente – mesmo que isso signifique abrir mão da primeira geração de um produto.*

Neil Gross e Peter Coy

Evans & Wurster (1997) relatam que a cadeia de valor de uma organização consiste em todas as atividades, como: desenvolvimento de *design*, produção, comercialização, entrega e apoio técnico. Normalmente, quando se pensa em cadeia de valor, visualiza-se um fluxo linear de atividades físicas. Para os autores, a cadeia de valor inclui toda a informação que flui dentro de uma organização e entre uma organização e seus fornecedores, distribuidores, clientes atuais e potenciais, bem como os relacionamentos com fornecedores, identidade da marca, processos de coordenação, lealdade dos clientes e os custos dependentes de vários tipos de informação.

Citam, como exemplo, os gerentes quando conversam a respeito do valor do relacionamento dos clientes. Esse relacionamento significa nada mais do que a propriedade da informação que esses gerentes têm dos clientes e que os clientes têm dos produtos e do banco. Portanto, quando duas entidades estabelecem certos canais de comunicação, formam-se redes ao redor do conhecimento pessoal, entendimento mútuo, padrões compartilhados, por intermédios dos EDIs, intranets, extranets e internet.

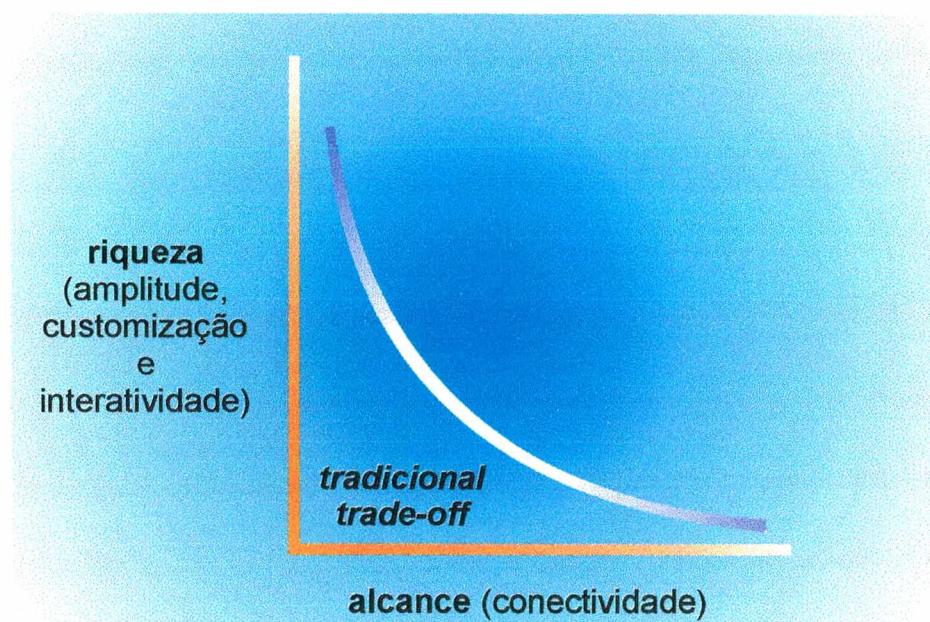
Conforme Evans e Wurster (1997), quando a informação é transportada por um canal físico, um vendedor, ou uma mala direta, ela dirige-se para onde as coisas estão (restringe-se a seguir o fluxo linear da cadeia de valor física), enquanto que em um canal virtual, uma vez que todo mundo está conectado



eletronicamente, a informação viaja sozinha, criando novas oportunidades de negócios.

Rayport & Sviokla (1995) corroboram com essa idéia ao ilustrarem que o modelo de cadeia de valor trata a informação como um elemento de suporte do processo de agregar valor e não como fonte do próprio valor, entretanto, quando o modelo de cadeia cria valor agregado para o cliente aumenta, assim, a lealdade em um mercado competitivo.

Em um comercial de televisão, por exemplo, para se alcançar onze milhões de pessoas, a mensagem deve ser um monólogo e não há qualquer espécie de interatividade. Dessa forma, a riqueza está inversamente relacionada ao alcance da informação na tradicional economia, conforme pode ser visualizado na Figura 24.



**Figura 24** - A tradicional economia da informação

Fonte: Evans & Wurster (1997)

O composto ou *mix* de marketing de uma organização, por exemplo, é determinado por aprovisionar recursos de acordo com seu *trade-off*. Uma organização pode embutir sua mensagem em uma propaganda, em um *mail* “customizado” ou em um papo de uma venda pessoal – as alternativas aumentam em riqueza, mas diminuem em alcance.

Para Evans & Wurster (1997), há um paradigma dominante: as organizações estão impregnadas de conceitos de controle e relatórios com base na crença de que a comunicação não pode ser, simultaneamente, rica e de alcance; os trabalhos são estruturados para canalizar comunicações ricas entre poucas pessoas e pequenos grupos, no relacionamento para cima ou para baixo na hierarquia vertical; já a comunicação ampla é efetuada através de rotas indiretas na pirâmide organizacional.

Gleick (1987) afina-se com essa idéia quando afirma que a informação é impar enquanto recurso, devido à sua capacidade de gerar a si mesma. É a energia solar da organização que emerge cada vez que a informação se encontra consigo mesma: “Enquanto houver receptores e emissores ligados entre si num contexto, a fertilidade será profusa. Basta apenas que haja liberdade de circulação para garantir novos nascimentos” (Gleick, 1987:260).

De acordo com Evans & Wurster (1997), o modelo de negócio corrente em bancos concentra-se na cadeia de valor integrada verticalmente por meio da qual múltiplos produtos são originados e vendidos “cruzadamente” pelos canais de distribuição. O alto custo da distribuição direciona a economia de utilização e escala e, governa a estratégia de distribuição de bancos de varejo.

No entanto, esses autores vislumbram a quebra do *trade-off* entre riqueza e alcance, proporcionada pela tecnologia da informação, uma vez que os clientes serão capazes de manter seus extratos de conta no seu *desktop*, constituindo dados de múltiplas instituições bancárias ou não (maior alcance) e aumentando o seu poder para multibancarização. O consumidor poderá, também, ter maior alcance para comparar alternativas de produtos oferecidos e seus preços, bem como trocar fundos, automaticamente, por diferentes instituições.



Os *softwares* de leilões permitirão aos clientes anunciar seus produtos; as salas de bate-papo poderão compartilhar informações e também receber assessoria financeira de *experts* (maior riqueza).

A amplitude de escolha disponível para clientes potenciais criará a necessidade de terceiros entrando no jogo, para facilitar o papel da navegação na grande rede de computadores. Por exemplo, algumas organizações poderão ter um incentivo para criar banco de dados sobre taxas de juros, taxas de riscos e seus históricos.

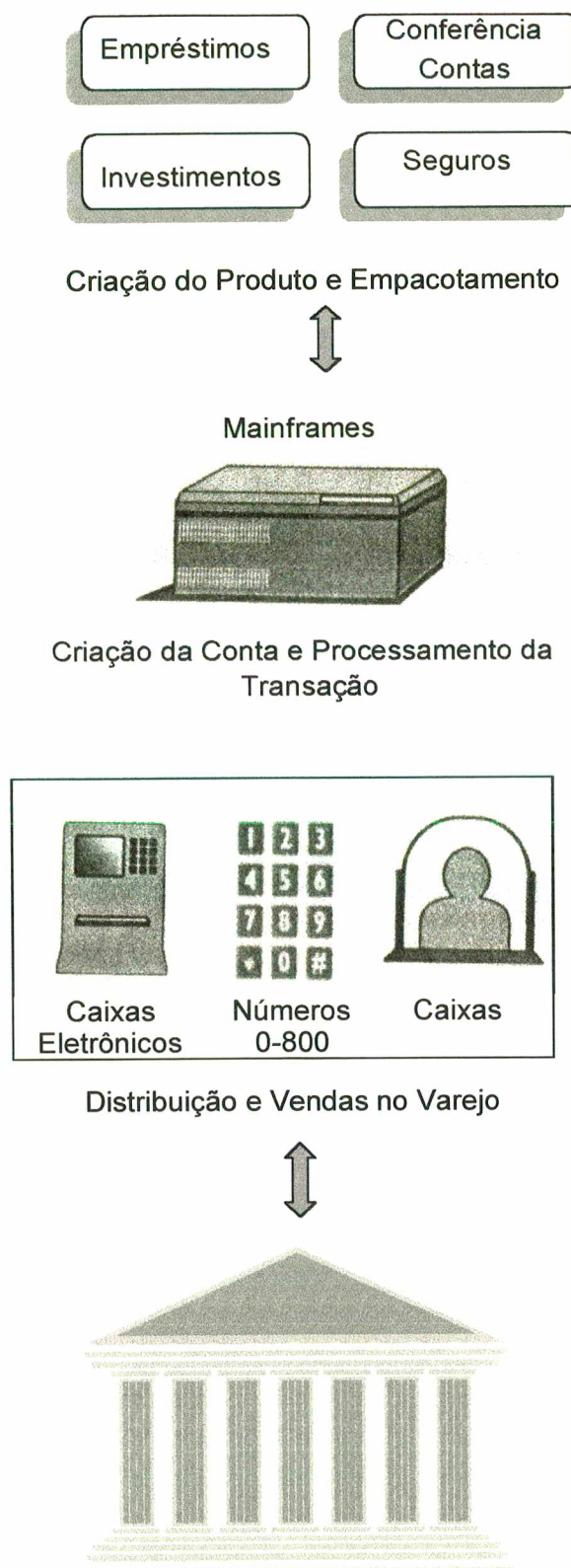
Existem, nos Estados Unidos, empresas de *software* motivadas a formar alianças e parcerias para eliminar o tradicional *trade-off*. Pontes entre *software* de gerenciamento financeiro e Web, combinadas com avanços em segurança, assinaturas digitais e contratos encadernados eletronicamente, capacitarão *web sites* no fornecimento de uma ampla gama de serviços bancários<sup>12</sup>.

Evans & Wurster (1997) propõem, então, uma desconstrução da cadeia de valor dos bancos, a fim de marcar a transformação dos bancos de varejo - de modelo integrado verticalmente, como observado na Figura 25, para uma reconfiguração em rede<sup>13</sup>. Bancos confirmando parcerias e alianças com empresas que são portais de navegação, bancos de dados e o próprio banco como um portal para o mundo (Figura 26).

---

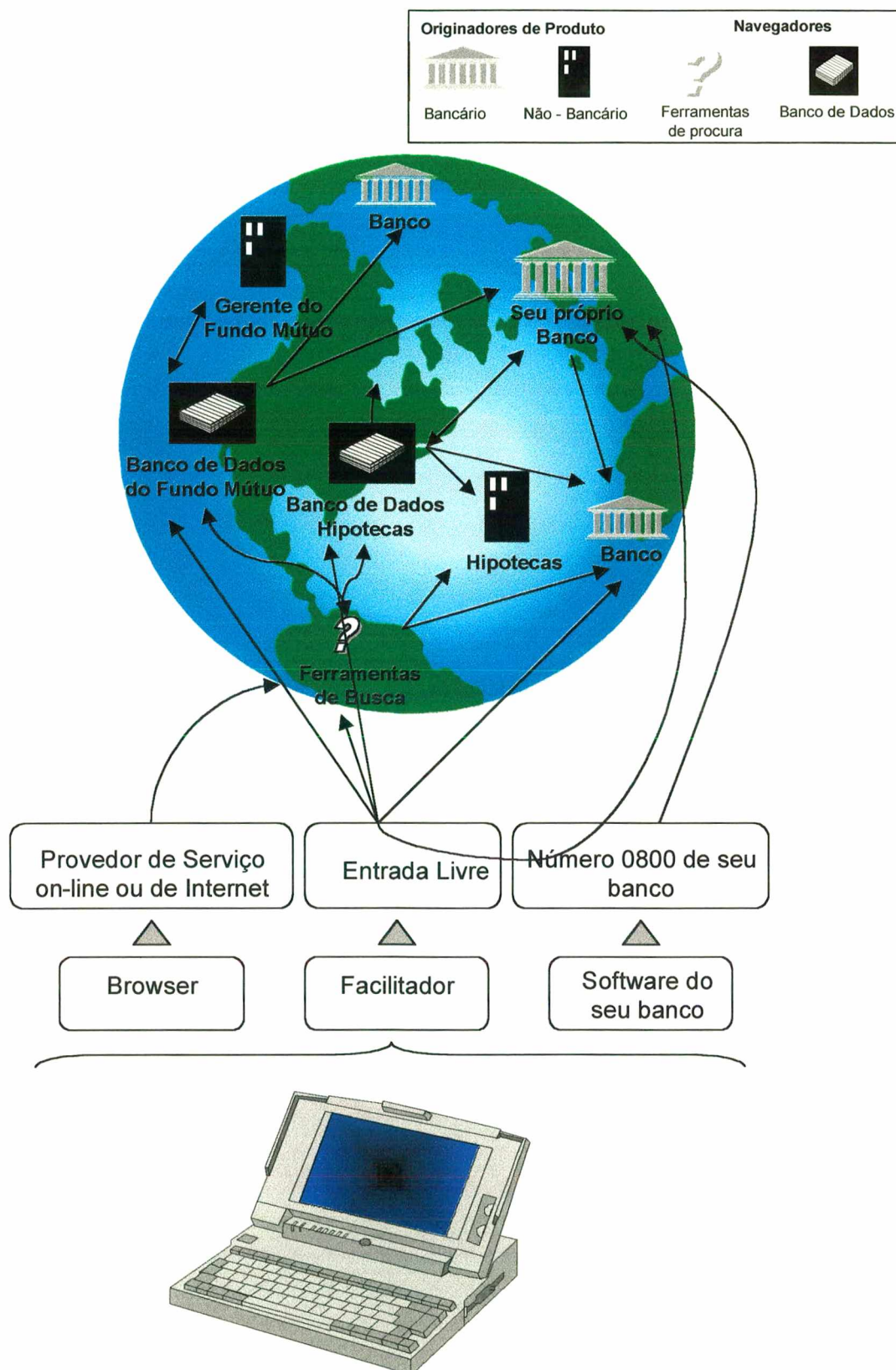
<sup>12</sup> Programas como QUICKEN, da Intuit; FINANCE, da Paiva Piovesan; PRESTO 32 BITS, da Setape e MONEY 99, da Microsoft, estão disponíveis no mercado. Todos facilitam o controle das finanças e dos investimentos. Fonte: França, Rodrigo. Garanta o seu gerente virtual por R\$ 65,00. Folha de São Paulo, 14/12/1998.

<sup>13</sup> O conceito de rede é estabelecido, neste contexto, de acordo com Castells (1999 : 498). "Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta (...) dentro de determinada rede os fluxos não têm nenhuma distância, ou a mesma distância, entre os nós (...) são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação ( por exemplo, valores ou objetivos de desempenho)".



**Figura 25—** Modelo de Banco Integrado Verticalmente.  
Fonte: Adaptado de Evans & Wurster (1997)





**Figura 26** – Modelo de Banco Integrado em Rede  
 Fonte: Adaptado de Evans & Wurster (1997)

Para Rayport & Sviokla (1995), os bancos transitam em dois mundos: um, constituído pelos canais físicos, a distribuição ‘tijolo e cimento’, como as agências bancárias - *marketplace* – e, outro; celebrado pelos canais virtuais, *on-line*, remotos e eletrônicos - *o marketspace*. Ambos possuem cadeias de valor distintas, todavia, interdependentes.

Muitos dos princípios e muitas das práticas gerenciais da cadeia de valor do *marketplace* não se encaixam na cadeia de valor do *marketspace*. De modo que os gerentes devem, conscientemente, focalizar nos princípios que guiam a criação e extração de valor por intermédio das duas cadeias, separadas e em conjunto, sabendo que a evolução da cadeia virtual pode gerar valor isoladamente ou apoiar a geração de valor no *marketplace*.

O *marketspace* difere do *marketplace* por poder receber *inputs* e produzir *outputs* a qualquer momento, de qualquer modo, além de poder interagir com diversos canais e redes compartilhadas.

Piza (1999) concorda com essa idéia ao revelar que na Internet terão vantagens as empresas que oferecerem conteúdo com valores intrínsecos como: tamanho, atualidade e interatividade.

Os sites, para Piza (1999), têm de ser abertos às solicitações dos clientes, adequados aos seus perfis, livres aos fluxos de consultas e encomendas, com muito correio, fórum e venda. Prossegue comentando que: “aquele que se limitar a jogar na rede o conteúdo já disponível em meios não virtuais vai fracassar. Mesmo porque a Internet horizontaliza o varejo, já que o sujeito pode trocar de loja quando uma não o satisfaz”. (Piza, GM, 06-07/11/99).

O *marketspace* corta etapas entre o produto e o cliente, individualizando e multiplicando as escolhas.

Os bancos de varejo, em termos de sistemas de distribuição, estão passando por essa transformação, hoje.

Rayport & Sviokla (1995) apresentam cinco princípios que devem nortear os gerentes no estabelecimento da cadeia de valor virtual: a lei dos



ativos digitais; as novas economias de escala; as novas economias de escopo; os custos de transação comprimidos e o rebalanceamento da oferta e da procura.

A **lei dos ativos digitais** refere-se a ativos que não são consumidos ou depreciados com o uso. As organizações que detêm ativos digitais podem colher resultados em um número praticamente infinito de aplicações. A lei apresenta uma mudança nos modelos de competição, uma vez que proporciona preços bem mais convidativos do que organizações que trabalham com uma estrutura de custo variável.

A cadeia de valor virtual redefine **novas economias de escala**, permitindo que pequenas empresas obtenham baixo custo unitário em mercados antes dominados por grandes empresas.

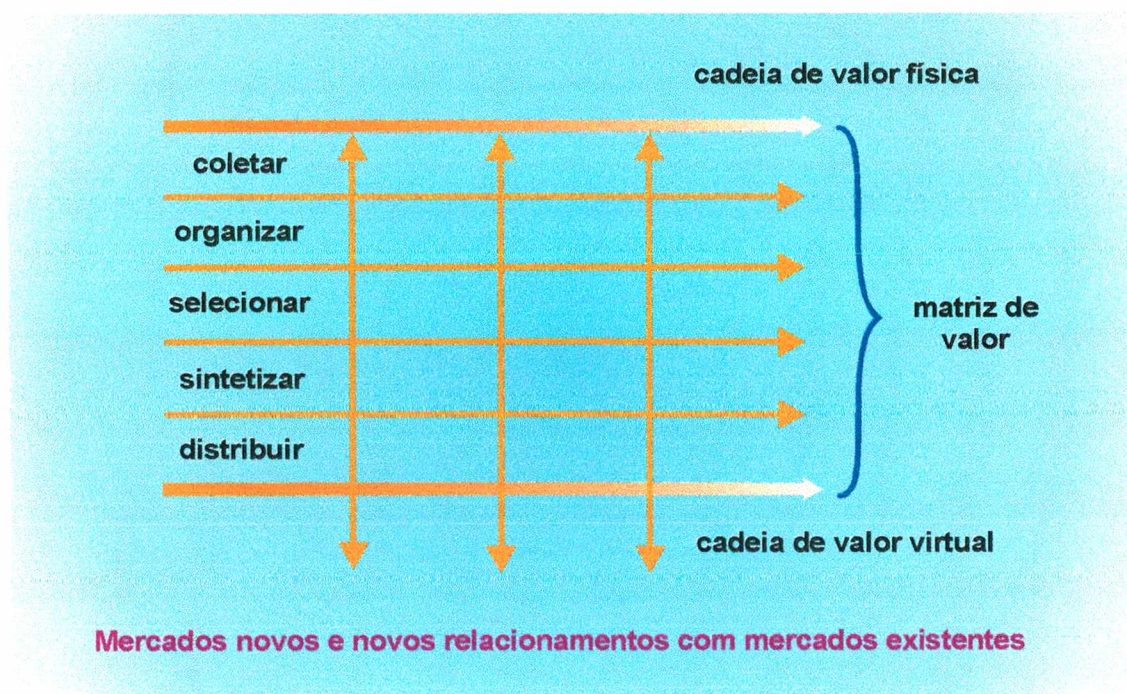
No ambiente virtual, as organizações podem redefinir **novas economias de escopo** ao explorar alguns ativos digitais para prover valor tanto em novos mercados quanto em segmentos de clientes já existentes.

Pode-se dizer que os **custos de transação comprimidos**, na cadeia virtual, são inferiores aos custos de transação em cadeias físicas tradicionais. Nos anos 60, o custo em manter informação de um determinado cliente era de US\$ 1,00. Hoje, os custos de armazenamento não passam de US\$ 0,01 por cliente. Custos de transação inferiores permitem às organizações controlar e gerenciar informações que seriam dispendiosas.

Quando se coleta, organiza, seleciona, sintetiza e distribui informação no mundo virtual, há um **rebalanceamento da oferta e da procura**. Ao transacionarem produtos físicos, as organizações desenvolvem a sensibilidade e a capacidade de resposta aos consumidores, ao invés de, simplesmente, produzirem e venderem produtos e serviços. Há uma migração de um mundo de negociação dominado pela procura e não pela oferta, fazendo com que

administradores busquem, cada vez mais, estratégias de desenvolvimento de demanda.

De acordo com Rayport & Sviokla (1995), gerentes configuram um fluxo de informação em sua cadeia de valor virtual para entregar valor a clientes sob novas maneiras e com muito maior amplitude. A Figura 27 mostra uma matriz segundo a qual os autores acreditam poder explorar valor integrando a cadeia de valor física e virtual por intermédio de um processo que se constitui em: coleta, organização, seleção, síntese e distribuição da informação. O produto deste processo é alcançar novos mercados e novos relacionamentos com os clientes já existentes.



**Figura 27** – Matriz de valor: construindo relacionamentos

Fonte: Rayport & Sviokla (1995)

Timewell e Young (1999) enfatizam que a satisfação do cliente é fator chave e os bancos estão procurando diferentes meios para consolidar informação de forma a personalizar produtos e serviços de acordo com necessidades específicas dos clientes. É a chamada convergência, segundo eles, em que diferentes meios eletrônicos, tais como: TV, *call centers*, telefones



móveis e a Internet, começam a convergir para formar um ponto comum de destinação ao cliente – o chamado portal.

A idéia de portal é prover informação com alcance e riqueza com um único contato do cliente. O escopo da Internet não tem fronteira e a tecnologia da informação por meio de *data mining* e *data warehousing* coletam e organizam informação sobre clientes, tornando os chamados portais em verdadeiras entidades que desenvolvem competências essenciais em reunir amplitude e riqueza da informação.

Timewell e Young (1999) convidam a refletir se os bancos não se tornarem um portal ou percorrerem esta rota; não iriam estar perdendo relacionamentos com seus clientes à medida que os próprios clientes comesçassem a utilizar portais como Yahoo ou Lycos, resultando em relacionamentos fragmentados e, conseqüentemente, redução de receitas globais para um determinado banco.

O conceito, para os autores, é combinar ativos *off-line* e *on-line* de maneira que uma atividade fortaleça a outra.

Nesse enfoque da era digital, repensar a cadeia de valor com sua interface entre a cadeia de valor física (*marketplace*) e a cadeia de valor virtual (*marketspace*), bem como adquirir novas capacitações e competências nos sistemas de comunicação eletrônica<sup>15</sup> são desafios e pautas para os bancos. Um repensar estratégico, às cadeias de valor, reflete um alinhamento entre tecnologia da informação e marketing, a fim de alavancar negócios por meio do oferecimento de soluções, que levem em conta os anseios de clientes para produtos e serviços diferenciados.

---

<sup>15</sup> Tecnologias de *Frame Relay* e *ATM* suportam recursos de dados, voz e imagem, com o uso de canais de banda larga e de alta capacidade.

## **CAPÍTULO 7**

### **A EVOLUÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DOS BANCOS DE VAREJO**

*As pessoas deviam reconhecer e conduzir a inovação como ela realmente é – um processo de aprendizado interativo, tumultuado e de certa forma aleatório, ligando uma rede mundial de fontes de conhecimento a uma sutil imprevisibilidade dos usos finais do consumidor.*

James Quinn

**C**om o impacto tecnológico nos bancos de varejo, os canais de distribuição tornaram-se sinônimos de conveniência e comodidade. Consumidores bancários têm uma amplitude de escolha para o uso dos canais “disponibilizados” a qualquer hora (*anytime*), qualquer lugar (*anywhere*) e qualquer modo (*anyway*).

Nesse sentido, os bancos de varejo iniciam uma corrida competitiva para oferecer ampla modalidade de canais de distribuição, como pode ser observado na Figura 28.

Em meados da década de 60 surgem as primeiras *ATMs*, – precursoras do auto-atendimento, porém os canais de distribuição alternativos são recebidos pelos consumidores bancários de acordo com a percepção de valor.

Este capítulo tem por objetivo mostrar a evolução dos canais de distribuição dos bancos de varejo, tais como: agências, *ATMs*, *in-store banking*, *smart cards*, *call centers*, banco direto, *home* e *office banking*, *Internet banking*, comércio eletrônico e TVs interativas; comentando-os sucintamente.



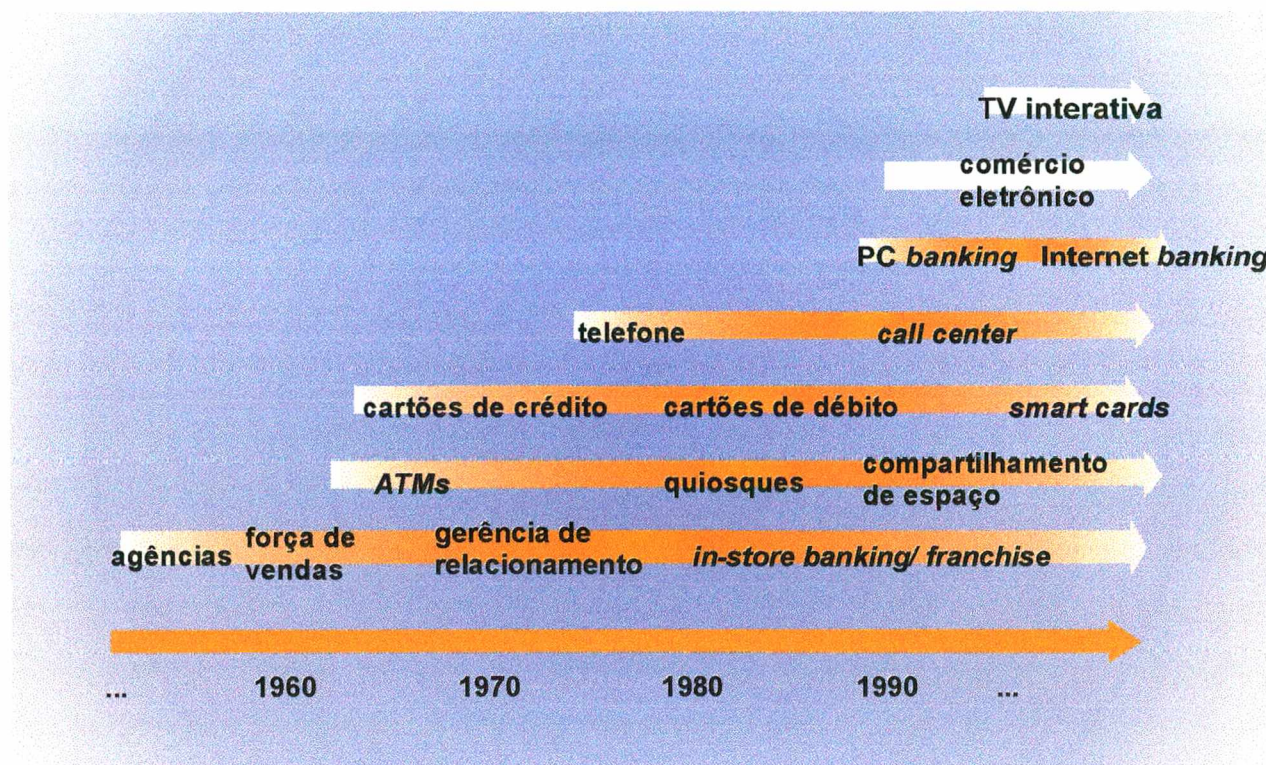


Figura 28 – Evolução dos canais de distribuição

## 7.1 DOS CANAIS FÍSICOS ...

*O consumidor não se sensibiliza mais com campanhas institucionais. Ele quer saber que vantagens pode ter, o que vai ganhar e onde vai gastar menos.*

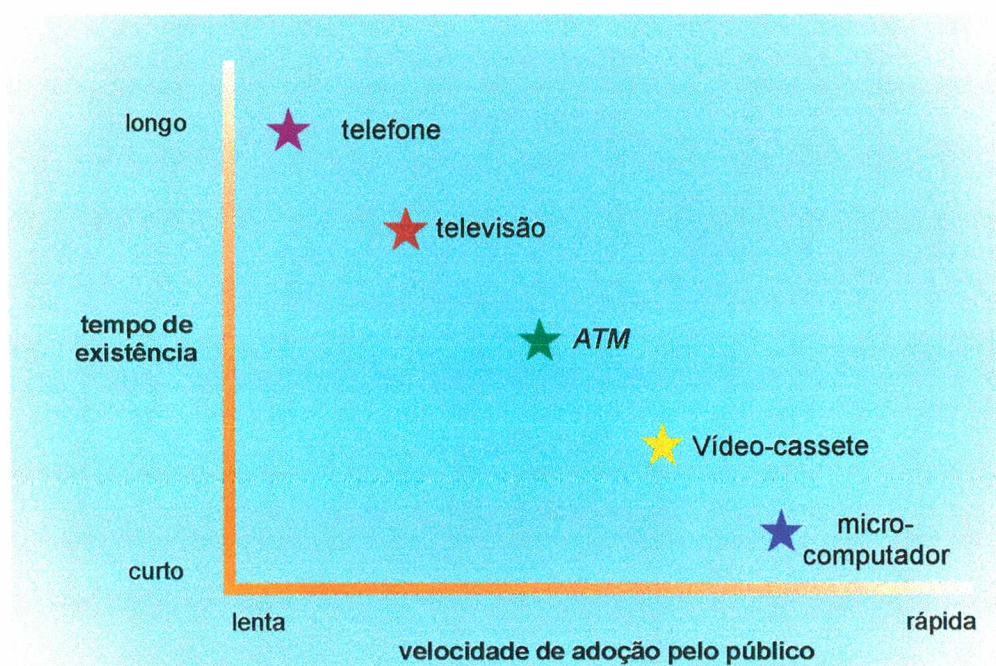
Thomas Miller (At Kearney).

É estonteante a velocidade com que novas tecnologias são adotadas pelo público. A Figura 29 proporciona uma visão dessa velocidade, em 1994, por exemplo, mais de um terço das famílias norte-americanas estava equipada com computadores pessoais. A velocidade com que computadores entraram nos lares foi muito mais rápida do que o telefone.



No entanto, Vilas Boas (1999) comenta que parece haver uma dificuldade de dimensionamento da economia virtual e apresenta os seguintes números como alívio tanto para certezas quanto incertezas:

A indústria da Internet já é a 18ª economia do mundo, atrás da Suíça e à frente da Argentina; que o rádio levou 38 anos para ter uma audiência global de 50 milhões de pessoas. A TV aberta, 16. A TV a cabo, 10. A Web, apenas cinco anos. Por outro lado, em 1921 havia sete mil aparelhos de rádio nos EUA, e em 1928, 10 milhões, um ritmo de expansão que a Internet levou cerca de nove anos (de 1983 a 1992) para igualar. (Vilas Boas, 1999 : 2)



**Figura 29** - Velocidade da adoção pelo público correlacionada pelo tempo de existência.  
Fonte: Bauer, 1994

Bauer (1994) expressa que o tempo de aceitação de um novo produto, de um canal de distribuição ou de uma nova tecnologia, está diretamente vinculado à sua funcionalidade<sup>1</sup> como pode ser observado na Figura 30.

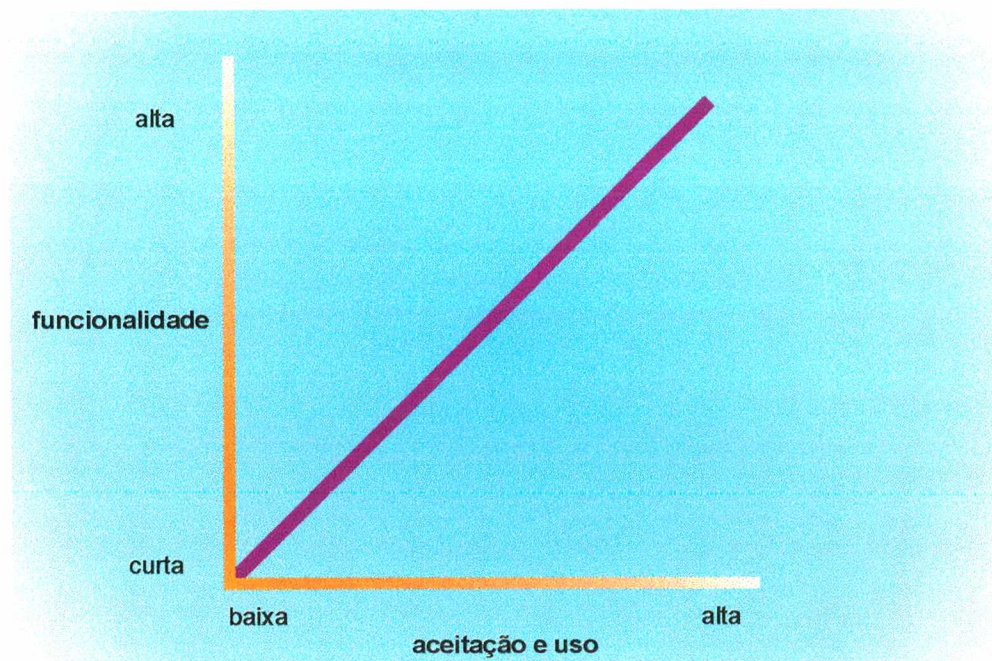
Em 1920, postos de gasolina e hotéis americanos criaram o cartão de crédito exclusivo para seus clientes. Em 1950<sup>2</sup>, surgiu o primeiro cartão de crédito aceito no mundo inteiro, o Diners Club. Apenas no início da década de 70 o cartão de crédito conseguiu ganhar massa crítica, graças a novos

<sup>1</sup> A Internet tem sido a grande atração para a compra de computadores pessoais. Fonte: Gazeta Mercantil, 18/02/99. Micro doméstico continua atrativo.

<sup>2</sup> Veja, 09/08/95. O banco virtual.



atributos que iam sendo incorporados, como o cartão magnético que ampliava o grau de funcionalidade desse canal de distribuição.



**Figura 30 – Correlação entre funcionalidade e tempo de aceitação e uso.**

Fonte: Bauer, 1994

A funcionalidade proporcionada pela tecnologia também podia ser percebida, em termos teóricos, como o barateamento dos produtos bancários, uma vez que desonerava os bancos da rede tradicional de agências e suas dispendiosas mãos-de-obra.

Com a velocidade das novas tecnologias e os graus de funcionalidades, Carcione (1990) caracteriza o consumidor bancário como: consumidores independentes, ocupados e exigentes.

Os consumidores independentes tomam decisões isoladamente e se tornam leais aos seus interesses e percebem com maior grau a funcionalidade do canal de distribuição virtual.

Os consumidores ocupados desejam meios eficientes e convenientes para acessar o banco e utilizar os produtos e serviços. Percebem, também, a funcionalidade do canal de distribuição virtual.

Os consumidores exigentes fazem questão de atendimento pessoal, não se importando de utilizar as *ATMs*, mas exigem a disponibilidade dos equipamentos.

Para Carcione (1990), o consumidor bancário acompanha as evoluções nos campos técnicos e científicos e adota novos hábitos e costumes como: orientado para segurança, mais comunicativo, desejoso de múltiplos relacionamentos, acostumado a utilizar cartões, fascinado por novas tecnologias e interessados nos benefícios advindos.

No entanto, apesar de todo o investimento feito para chegar ao cliente por meio eletrônico, as agências continuam existindo por uma questão de escolha do correntista. (The Economist, 1999). São clientes sensíveis ao atendimento recebido nas agências.

#### **7.1.1 AGÊNCIAS**

Thomas (1994) cita que os bancos estão corretos nos seus esforços em rever o papel do atendimento face a face e em aumentar suas eficiências; sugere a elaboração de protótipos de agências - em função de reconhecer que deve haver uma hierarquia de tipos de agências. Do mesmo modo que existe uma hierarquia nos tipos de supermercados, butiques e lojas, cada um servindo a um conjunto de necessidades específicas. O autor reconhece que os bancos podem estar perdendo dinheiro com a maioria dos seus clientes e podem fazer lucro com apenas 10% deles.

Propõe, então, uma tipologia de agências compreendida em: superagências, agências de comunidade e super quiosques, tendo em vista que o aumento da variedade de produtos oferecidos em bancos demandam diferentes abordagens de distribuição e, quando características psicográficas são adicionadas, torna-se impossível avaliar e testar o consumidor em um único tipo de ambiente.



As **superagências** são agências plenas ou tradicionais com a valorização de vendas cruzadas. É um “supermercado financeiro” onde são encontrados todos os produtos e serviços. Tendem a uma redução.

As **agências de comunidade** são as especializadas em segmentos de clientes e tipos de serviços, caracterizando-se por atendimento personalizado para aconselhamento financeiro e vendas. Tendem a um crescimento.

Os **super-quiosques** são configurados para entregar dinheiro, informação, aplicações, empréstimos, extratos e criar curiosidade suficiente na mente do usuário para visitar as duas agências citadas anteriormente. Tendem a um crescimento.

Sharp & Gould (1994) apresentam quatro cenários para as agências do futuro: *franchise* (franquia), varejo geodemográfico, *hubs* e satélites e banco na super rodovia da informação.

O **franchise** é tema comum dentro de bancos regionais e super regionais. É como se fosse uma variação da filosofia do McDonald's onde consumidores sentem-se confortáveis e facilmente seduzidos dentro das transações de negócios (no caso, comprar hambúrgueres) e suas expectativas são consistentemente preenchidas.

Nos Estados Unidos, de acordo com Sharp & Gould (1994), o conceito de *franchise* está gradualmente ganhando campo dentro de muitas instituições financeiras, que vêem as necessidades dos clientes sendo atendidas pela consistência em serviços e disponibilidade de produtos, como ingredientes-chaves para vendas cruzadas e relacionamentos de longo prazo.

Em termos de *franchise* há, no Brasil, o Banco Regional de Brasília – BRB - que lançou, em 1998, o BRB conveniência, considerando quatro conceitos: agente de crédito; recebedor de contas (como as casas lotéricas que recebem pela Caixa Econômica Federal); franquia na qual os franqueados recebem orientações e assistência; e *store-in-store*, a franquia pode se operacionalizar dentro de lojas como: supermercados, postos de gasolina e outros estabelecimentos comerciais (Abreu, 1998).

Para o banco, haverá redução de custos, transformação de custos fixos em variáveis, capitalização dos canais de acesso à clientela e mais oportunidades para emprestar e captar dinheiro. Para as lojas haverá mais clientes não só para fazer uso do BRB Conveniência, mas para comprar outros produtos. Finalmente, os consumidores terão mais opções, em locais e horários mais convenientes, para utilizarem os serviços bancários. (Abreu, GM 03/07/98)

No varejo **geodemográfico**, os clientes são melhor servidos por lojas especialistas, desenhadas, construídas e baseadas em configuração demográfica de uma comunidade local, i.e., em uma configuração particular. Segundo Sharp & Gould (1994), o sucesso em varejo está relacionado a serviços ao cliente e à conveniência e à comodidade.

O conceito de **hubs e satélites**, de uma rede de bancos de varejo, capacita um banco a competir efetivamente na divisão do mercado e a satisfazer a demanda do cliente por conveniência e comodidade. O centro dessa rede é uma agência principal localizada, estrategicamente, em uma área particular de mercado com uma rede distribuída por pequenos satélites, espalhados na mesma área de mercado. A agência central provém um complemento integral de serviços para ampliar espectros de clientes.

**Banco na super rodovia da informação** é a transformação dos bancos de varejo - impulsionados pela tecnologia da informação de um mundo físico para um virtual – oferecendo serviços *on-line*, via computadores, unindo grupos de consumidores, fornecedores de produtos e serviços.

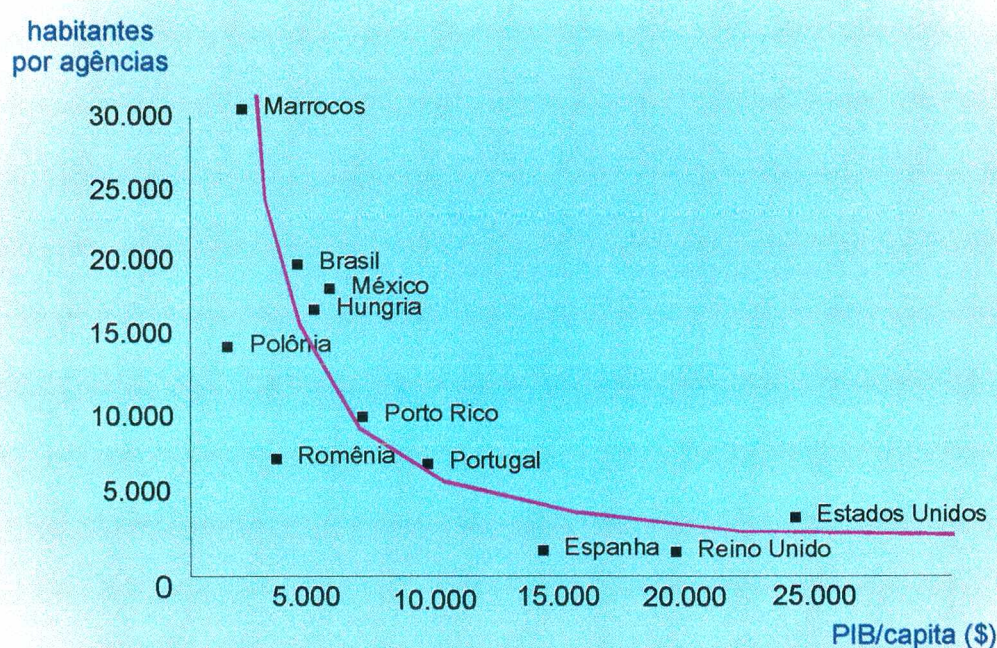
Com todo o cenário de virtualidade que se aponta, os bancos ainda estão ampliando suas redes físicas e, conforme Thomas (1994), a agência bancária do futuro se desenvolverá em passos evolucionários e não por meio de mudanças revolucionárias.

No entanto, essa ampliação está sendo conduzida por meios criteriosos e com a utilização da tecnologia da informação, com vários *softwares* disponíveis no mercado que permitem aos bancos identificarem, localizarem e visualizarem os clientes, as zonas de concentração de atividades, os mercados-alvo, atuais e futuros, por tipo de produtos e posicionamento da concorrência: “Cada vez mais a definição de ampliar a rede passa por amplo



levantamento estatístico, que vai de informações sócio-econômicas dos estados e municípios, onde ficará a agência, até dados mais específicos do bairro e ruas escolhidas para um novo ponto de atendimento” (Arbex, 1998).

Uma das razões que os bancos ainda estão abrindo agências está na revisão da topologia, uma vez que no Brasil existe uma baixa densidade de rede quando comparada com outros países, como se observa na Figura 31. A tendência das novas agências é a pulverização e redução de tamanho, tornando-se mais enxutas.



**Figura 31** – Densidade da rede de agências

Fonte: CBM Group (1993)

O Brasil, segundo a Febraban (1999), possui uma extensa rede de 33.378 pontos de atendimento, que compreende 16.060 agências, 8.487 postos de serviços e 8.831 unidades instaladas em locais de grande circulação, realizando qualquer tipo de transação bancária, inclusive para não clientes por intermédio dos recebimentos de contas.

Ainda de acordo com dados obtidos na Febraban, 96% dos 33 mil pontos de atendimento citados acima estão conectados em modalidades: *on line* e *on line* mais *real time*.

### 7.1.2 *ATMs (AUTOMATED TELLER MACHINES)*

De acordo com Rayport & Sviokla (1994), os bancos originalmente lançaram *ATMs* para automatizar duas funções básicas: depósitos e extratos de contas-correntes; foram introduzidas quase que como uma punição para os clientes com baixos rendimentos. O Citibank instalou *ATMs*, em primeiro lugar, para servir aos clientes com saldos bancários baixos (os com saldos altos eram atendidos na “boca do caixa”).

Contudo, as *ATMs* ganharam vida própria. Os clientes descobriram que as *ATMs* eram mais convenientes do que os caixas humanos por estarem disponíveis 24 horas por dia e os bancos descobriram a redução do custo nessas transações. Assim, as *ATMs* proliferaram e formaram uma rede compartilhada por diversos bancos nos Estados Unidos, com uma variedade de transações e podendo ser acessadas por um amplo público.

A conveniência que o cliente demanda no setor bancário tem sido um grande motivador à proliferação das *ATMs* e, evidentemente, os baixos custos operacionais que compõem suas transações. No entanto, o seu uso deve ser incentivado, conforme Callender (1997) comenta que são equipamentos caros e precisam de uso em larga escala para garantir o retorno do investimento, o que faz com que bancos finlandeses estabeleçam taxas pesadas sobre os clientes que utilizam o caixa tradicional.

Os bancos europeus, segundo Callender (1997), estabelecem programas de incentivos aos funcionários que direcionam os clientes para as *ATMs*, promoções de vendas, tais como sorteios e entrega de brindes mediante os recibos, para fidelização ao uso do canal e preocupações redobradas e constantes nos aspectos de segurança.

Bauer (1994) ilustra que a rede de *ATMs* do Citibank, em Nova York, constitui o estado-da-arte em termos de funcionalidade. O Quadro 5 demonstra a variedade de funções proporcionadas pelas *ATMs* do Citibank, com idiomas, produtos ofertados, tipos de contas, investimentos; serviços e informações.



Quadro 5 – Funções proporcionadas pelas ATMs

<b>Línguas</b>	Inglês, Espanhol, Coreano, Chinês e Grego.
<b>Produtos</b>	Depósitos Investimentos (fundos e ações) Crédito (empréstimos, compra de imóveis, cartões de crédito) Serviços (pagamentos de contas, troca de senha)
<b>Contas</b>	Contas correntes, de poupança, contas money market, a prazo fixo, contas overdraft Funções: informações (saldos e extratos); sacar ou obter cheques de viagem sobre todas as contas, fazer depósitos, transferir fundos, fazer pagamentos, fazer cobranças
<b>Investimentos e fundos mútuos</b>	Fundos do próprio Citibank Fundos de outras organizações Ações Funções: informações, cotações, comprar e vender ações e bonds: comprar, vender ou trocar cotas de fundos
<b>Serviços e informações</b>	Pagamentos de contas (para quaisquer comerciantes, mesmo para contas em instituições não-bancárias) Troca de senhas do cartão magnético e do acesso à Central Citiphone Banking Extratos, sumários, lançamentos específicos Um conjunto integrado de telas que mostram informações sumariadas de todas as contas de depósitos, de investimentos, de empréstimos e de cartões de crédito.

Fonte: Bauer, 1994.

Enquanto a rede de *ATMs* continuava a expandir, uma consequência, não intencionada, emergia: clientes de banco começavam a responder à tecnologia *ATM* não para um banco individual, mas para uma rede múltipla.

Rayport & Sviokla (1994) comentam que as *ATMs* criaram uma interface, entre cliente e banco, que mudou a dinâmica da indústria bancária americana, tornando-se uma parte crítica na comunicação entre os bancos e as estratégias de produtos.

Albensur (1999) revela que o conceito de auto-atendimento inclui o cliente como mão-de-obra no processo de disponibilização dos serviços. É uma mão-de-obra gratuita que pode substituir o funcionário de atendimento, com capacidade muito superior ao atendimento humano, de modo que implantou-se o paradigma de que os investimentos no auto-atendimento são justificados.

De acordo com Albensur, citado por Del Caro (1998), a principal justificativa dos bancos, no Brasil, para o uso das *ATMs*, não é o custo (nesse ponto as *ATMs* são deficitárias: “os bancos não obtêm ganhos diretos com as transações automatizadas, no entanto os correntistas procuram bancos que têm muitos caixas automáticos”), mas a conveniência e a comodidade proporcionadas aos clientes pela autonomia.

Dentro do propósito de conveniência e comodidade, os equipamentos de auto-atendimento da maioria dos bancos no Brasil encontram-se em: agências durante o expediente bancário, ante-salas de auto-atendimento, quiosques em locais públicos e postos de atendimento a empresas (Febraban, 1999).

As *ATMs* são os equipamentos de auto-atendimento mais completos, seguidos pelos *cash dispensers*, terminais de depósitos, terminais de extratos, saldos e terminais dispensadores de cheques. Pelos estudos da consultoria Eurogroup Consultores (1996) os serviços oferecidos pelas *ATMs* vão aumentar e ficar mais complexos, entretanto não terão um papel interativo com o cliente.

### 7.1.3 *IN-STORE BANKING*

É a idéia de vender serviços bancários em lojas. Garnett (1994) diz que a idéia de vender esses serviços em lojas de alimentos foi uma descoberta de gênios do marketing. Para ele, ter banco e loja de alimento básico no mesmo local é um casamento prático e lógico.



O mesmo pode ser dito dos modernos *shopping centers*. Varejistas independentes e proprietários de butiques tinham de estar persuadidos que consumidores queriam comprar uma miríade de mercadorias e serviços sobre o mesmo teto. [...] desde 1985, o número de *in-store bank* nos Estados Unidos pulou de 210 para acima de 2.100 em 1994. (Garrett, 1994 : 329).

No Brasil, o número de *in-store banking* é limitado à instalação de *ATMs*, principalmente em lojas de conveniência em postos de gasolina: “Os brasileiros estão cada vez mais parecidos com os americanos nos hábitos de consumo. Depois da febre das lanchonetes *fast food* e da popularidades das lojinhas que vendem produtos por 1,99 real, agora é a vez de as lojas de conveniência fazerem sucesso no Brasil” (Revista Veja, 29/07/98).

O BankBoston está seguindo essa alternativa de distribuição. Possui um posto de atendimento eletrônico na loja de roupa Daslu Homem, em São Paulo, para atender a um público de alto poder aquisitivo: “Além deste estabelecimento, o banco já está presente com seus postos no Hospital Albert Einstein e no Clube Hebraica, ambos em São Paulo, e na Câmara de Comércio Brasil-Estados Unidos, no Rio de Janeiro” (Del Caro, Gazeta Mercantil, 05/08/98).

O Citibank firmou parceria com a rede de lojas Blockbuster, reservando US\$ 10 milhões dos US\$ 14 milhões destinados às ações de marketing no Brasil. O Banco prevê a abertura de 35 miniagências em várias lojas da rede videolocadora. Pfeifer & Bergamasco (1999) relatam:

A primeira miniagência Citibank (que poderá ter até 80 metros quadrados de área), dentro de uma loja Blockbuster, foi inaugurada mês passado [janeiro de 1999], em São Paulo. Outras sete abrirão suas portas em março e, até o final deste ano, serão instaladas 19. O diferencial será o conceito CBC – Citicard Banking Center, que mantém atendimento 24 horas, sete dias por semana e permite a realização de todo tipo de transação. A parceria Citibank-Blockbuster é internacional. Nos Estados Unidos, já resultou na instalação de 3 mil miniagências e se estende pelo Chile (35), Argentina (18), Colômbia (11) e Peru (8). (Pfeifer & Bergamasco, Gazeta Mercantil, 24/02/99)

## 7.2 ... AOS CANAIS VIRTUAIS!

*O banco do futuro continuará a ser focalizado no cliente, mas o coração do relacionamento será um cartão plástico embutido com um chip.*

John Rolander

Segundo matéria do The Economist<sup>3</sup>, um *site mode* tem ferramentas que ajudam a conseguir a informação necessária fácil e rapidamente, porque fornece *links* de fontes interessantes de informação, que ajudam clientes obter opiniões de terceiros interessados. Um site de banco pode tornar-se uma importante parada para viajantes na WWW<sup>4</sup>. Relatórios do mercado financeiro e índices podem estar disponíveis e ofertas especiais podem também ser apresentadas a grupos específicos de clientes.

Ainda de acordo com o The Economist, o fácil acesso a clientes é um bom modo de promover o banco. Para isso, bancos podem fornecer aos clientes modos personalizados de consultar informações a respeito de contas ou para ler notas de comportamento do mercado financeiro antes de tomar uma decisão de investimento. Além do mais, um banco pode explorar melhor seu conhecimento de clientes, oferecendo informação na quantidade e qualidade que eles necessitam, de acordo com a informação coletada de um uso regular de serviço.

A Internet promove o banco em si, construindo a imagem de banco moderno, competitivo e sólido, especificamente, para o segmento mais lucrativo que são as pessoas acostumadas com tecnologia.

Após obter informação do *site* do banco, o cliente é capaz de escolher opções de investimentos e conduzir transações através do sistema. Fazer transações sem a limitação de espaço e tempo desde que o banco possa,

---

<sup>3</sup> Um teste de força para os megabancos GM. 09/11/98 pagina B-6

<sup>4</sup> World Wide Web.



virtualmente, estar disponível no lugar e tempo preferido pelo cliente. É uma vantagem clara para ambos - clientes e bancos.

A WWW também ajudará bancos a desenvolver novos produtos, uma vez que a informação do cliente é mais fácil de ser obtida, bancos serão capazes de prover produtos de acordo com as necessidades dos clientes e os mesmos tornam-se parceiros dos bancos e não mais consumidores passivos.

No campo em que não há modelos bem estabelecidos, a adoção do uso da WWW, necessariamente, implica um grande negócio de experimentação. Essa experimentação é tanto tecnológica quanto organizacional, porque novas tecnologias demandam novas abordagens organizacionais.

A WWW dará oportunidades de antecipar novos modelos de negócios, porém mais do que apenas ajudar a criar novos produtos. Há duas áreas principais em que o impacto da transformação dos negócios influenciará bancos: 1) canais eletrônicos para distribuição de produtos, serviços e informações e 2) desenvolvimento de sistemas de pagamentos *on-line*.<sup>5</sup>

#### **7.2.1 SMART CARDS (CARTÕES INTELIGENTES)**

O *smart card* é o dinheiro digital que permite eliminar uma infinidade de documentos e cartões que engordam bolsos e carteiras dos consumidores. É um instrumento precioso para que as administradoras de cartão de crédito conheçam os hábitos de consumo dos clientes; além disso, serve para desenvolver estratégias de marketing individualizadas (Fucs, 1996)

Gleick, citado por Kaku (1997), comenta que o dinheiro digital “é dinheiro encarnado, finalmente, como informação pura”.

Para grandes bancos e corporações internacionais, essa realidade já se faz presente. Dos 4 trilhões de dólares circulando nos EUA somente um décimo é em forma de papel moeda: “Pessoas hoje não põem \$5 bilhões em um carro-forte e dirige de um banco para outro – é irracional” (Daguio, apud

---

<sup>5</sup> Warp speed. The Economist – A survey of technology in finance. October 26, 1996.



Kaku, 1997); “No futuro, mesmo aquele um décimo de papel-moeda desaparecerá dentro de *bits* eletrônicos” (Kaku, 1997).

Daqui a alguns anos, os custos dos *microchips* serão baratos e haverá uma forte pressão para as pessoas converterem o dinheiro tradicional em *smart cards* (Kaku, 1997).

A grande expectativa para os *smarts cards* é transformar as *ATMs* em aberração tecnológica.

O que se pretende na prática é solucionar uma impossibilidade do *home banking* – como sacar dinheiro diante do microcomputador, sem sair de casa e que as pessoas não precisem se deslocar até o caixa eletrônico para sacar cédulas. Poderiam fazer essa operação em sua residência, acessando a Internet e transferindo dinheiro da conta corrente para o cartão inteligente inserido num drive do PC. (Menconi, 1998:143).

No mercado brasileiro, as administradoras de cartões de crédito estão investindo em novas tecnologias, que levem à popularização dos *smart cards*.

Entre elas está a MasterCard, que faz parte do consórcio Maosco, o qual criou um sistema de operação com possibilidade de aplicações múltiplas, o Multus. Para desenvolver a tecnologia do *chip*, o consórcio – formado por empresas como Siemens, Motorola, Hitachi e outras líderes em cartões inteligentes – consumiu mais de US\$ 100 milhões em dois anos de pesquisa. “Será possível usar o cartão para débito, crédito, além de moeda eletrônica, e também incluir, por exemplo, RG, carteira de motorista, passaporte, seguro-saúde e convênio com companhias aéreas”, afirma o diretor superintendente da MasterCard, Demond Rowan (Gazeta Mercantil, 24/08/98).

Segundo Gregory Smith, diretor de desenvolvimento comercial da Mastercard/Mondex, que desenvolveu o projeto, cada organização poderá adaptar o cartão inteligente de acordo com as necessidades de seus clientes: “O cartão com chip de capacidade de 6 Kb a 8 Kb poderá custar entre US\$ 5 e US\$ 8, segundo Smith. Ele acredita que o preço deverá cair em 1999, a partir da produção em larga escala. Em um mês, a

Siemens já produzirá o *chip* de 16 Kb. Significará mais memória, velocidade de informações e também segurança” (Gazeta Mercantil, 24/08/98).

Entre os bancos brasileiros, o Bradesco investe fortemente no *smart card* com os seguintes projetos em andamento: Cidade de Itu (30 mil cartões em circulação), Centro Empresarial São Paulo (5 mil cartões), Campus da USP (15 mil), moeda eletrônica para parques temáticos, sistema de administração escolar, *smart club* para “fidelização” de clientes (5 milhões de cartões no primeiro ano em parceria com distribuidoras de combustível, redes de supermercados, de *fast-food*, e editora Globo)<sup>6</sup>.

Os bancos, de maneira geral, encaram severa competição de novos entrantes fora do setor e, se a tecnologia de cartões pode trazer grandes oportunidades, também pode ser uma ameaça.

Talmor & Timewell (1997) argumentam que o grande mercado bancário está interessado na Função Meios de Pagamentos dos bancos, isso porque suas poupanças são protegidas até determinados limites por regulamentação e não há interesses no gerenciamento do risco, sendo que a grande questão para as pessoas procurarem a marca de um banco é a capacidade que esse tem em receber e transferir recursos pelo mundo.

Pode-se dizer que organizações como Visa, Mastercard/Mondex, contribuem para a desagregação dessa Função. No entanto, para a Visa, tal pensamento não serve pelo fato do relacionamento e dos meios de pagamentos passarem por um banco.

Estudos da Killen & Associates, citados por Talmor & Timewell (1997:21), revelam que é um sério risco para a própria marca do banco se a marca Visa ou Mastercard/Mondex estiver no *smart card*: “Ponha VisaCash ou Mondex na frente do cartão e você pode estar certo que o

---

<sup>6</sup> Fonte: Gazeta Mercantil, 24/08/98.



valor da Visa e Mastercard aumentará e as dos bancos individualmente diminuirá”.

Enquanto alguns bancos, tais como o UK's Barclays Bank e o US Citibank, continuam levando seus próprios nomes no cartão, muitos outros têm sua identidade na mente do consumidor submetida pela forte marca da Visa e Mastercard.

Com marcas não tradicionais no setor, tais como, AT&T (em cinco anos, tornou-se a maior emissora de cartão) e GM cartões de crédito, entrando nessa arena competitiva: “o valor da marca do banco torna-se menor, porque o cliente não vê tão longe o banco como parte fundamental da cadeia de processamento” (Talmor & Timewell, 1997:30).

No Brasil, alguns bancos e administradoras de cartões de créditos vêm criando massa crítica para o uso de cartões inteligentes, principalmente, quando incluem as opções de débitos e créditos no mesmo plástico. Preparam-se, também, para o advento do comércio eletrônico.

### **7.2.2 CALLS CENTERS (CENTRAIS DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO)**

Os *call centers*, ou centrais de atendimento telefônico, surgiram no Brasil no final da década 70, quando os bancos que atuavam no país, principalmente os estrangeiros, começaram a trazer, de suas matrizes, o conceito de resolver as dúvidas dos correntistas por telefone.

Com a criação do Código de Defesa do Consumidor, em 1990, muitas empresas passaram a implementar o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) por telefone, como forma de estreitar a comunicação com os clientes. Hoje, apesar de esse tipo de contato estar se tornando cada vez mais viável através da Internet, na hora de fazer uma reclamação, a principal escolha ainda são os meios tradicionais. (Komatsu, 1999:10).

Em uma primeira etapa, a maioria optou pelo atendimento através de uma máquina de Unidade de Resposta Audível (URA), que filtra as ligações, solicitando ao cliente discar determinados números para cada



operação. As URAs, no entanto, não dispensam o atendimento pessoal, mas o reduzem consideravelmente: “No caso dos bancos, 75% das ligações são resolvidas exclusivamente pelas centrais e apenas 25% precisam de atendente” (Gonzalez, 1999:24).

Segundo Gonzalez (1999), com a URA, podem ser recebidas 40 milhões de ligações mensais. Há prós e contras do ponto de vista do usuário. Há pessoas que aceitam tranquilamente “falar” com uma máquina, enquanto outras ainda preferem ouvir uma voz humana do outro lado da linha. Mas, em alguns segmentos a URA é imbatível. Um dos exemplos é o de crédito pré-aprovado ou de transferência de dinheiro de cartão de crédito para conta corrente. As pessoas preferem fazer essas operações com máquina, que são impessoais, do que com atendentes humanos, pois sentem-se constrangidas ao ter de explicar que precisam de dinheiro.

Organizações que trabalham com tecnologia para *call centers* estão preparando o lançamento de um sistema de reconhecimento de voz, que evita que o usuário tenha de discar as opções do menu. No Banco Sudameris foi instalado um sistema que permite ao correntista ser atendido em português ou japonês, o que preenche uma demanda considerável de clientes nipônicos do banco.<sup>7</sup>

O fato é que a integração (fusões), entre as empresas de tecnologias de rede e telecomunicações, aqueceu o mercado de serviços de implantação de redes integradas com o protocolo IP (*Internet Protocol*).

Dentro da integração de voz e dados, o Bradesco é o primeiro banco a usar o *netphone*. O sistema denominado CCI-IP (*Call Center via Internet – Internet Protocol*) permite ao cliente navegar pelo *site* do banco e clicar em um ícone preparado para originar uma chamada de voz, que liga o usuário ao centro de atendimento do banco com 66 atendentes para um público inicial de 656 mil usuários do banco (Simas, 1999).

---

<sup>7</sup> Fonte: D'Ambrosio, Daniela. Atendimento ao cliente vira canal de vendas. *Gazeta Mercantil*, 16/11/98.

### 7.2.3 BANCO DIRETO

É o canal que funciona 24 horas, via telefone, podendo solicitar talonários de cheque, oferecer produtos bancários associados, incluindo hipoteca e outros empréstimos.

O centro de serviços está na combinação de teleconsultores de qualidade capazes de negociar alguma questão, ou algum pedido, programas de clientes localizados e tecnologia disponível (TV, Internet, ATMs) que oferecem aos clientes a oportunidade de sentar face a face com consultores de venda para transacionar produtos mais sofisticados.

Colins (1997) cita o Union Norway Bank como um dos bancos que percebeu que a instalação de um banco direto seria uma estratégia de se ter um serviço pessoa a pessoa e de baixo custo, uma vez que alguns clientes não apresentavam lealdade à marca, mudando de banco para banco por causa de preços.

Assim, também o One Saudi reconheceu as oportunidades de contatar clientes depois de estabelecer um *call center*. A conseqüente demanda por contato pessoal levou a criação de um **banco direto**, oferecendo uma cadeia de produtos bancários 24 horas. Com o emprego de última tecnologia, principalmente o uso de processador de imagem e fluxo de trabalho, fornece aos consultores toda a informação necessária para conduzir uma conversação relevante e focalizada com cada cliente. A operação direta excedia toda expectativa, atraindo 30.000 clientes no primeiro ano (Collins, 1997:101).

Crane & Bodie (1997) consideram o banco direto como um canal de distribuição emergente e citam o First Direct, uma unidade do Midland Bank, no Reino Unido, como provedor de todos os serviços bancários através de telefones e ATMs, operando com custo muito menor do que uma rede de agências.

Revelam que nos Estados Unidos um grande número de bancos segue suas próprias versões do First Direct. Entre eles estão: Chase, First Chicago NBD e PNC Banks Corporation.



Na Europa encontra-se os seguintes bancos utilizando Banco Direto: ING Direct do ING (Holanda), Santander Direkt Bank do Banco Santander (Alemanha), Com Direct do Commerzbank (Alemanha), Bank 24 do Deutsche Bank (Alemanha), Banque cortical e Banque Direct ambos do Paribas (França), Banco Direto do Banco Popular e Open Bank do Santander (Espanha), Banco 7 do BCP (Portugal)<sup>8</sup>.

No mercado brasileiro, há dois varejistas atuando, especificamente, com a denominação banco direto, ambos inspirados no First Direct Bank: o Banco Real, com o seu “Banco Direto”, e o Unibanco, com o “Banco 1” (as tarifas deste custam 20% a menos do que no banco comum)<sup>9</sup>. Atuam, também, o Banco Mais do Banco Bandeirantes, Sudameris Virtual do Sudameris e BCN Digital do BCN.

#### 7.2.4 HOME BANKING E OFFICE BANKING

Os bancos oferecem aos clientes a oportunidade de acessar suas contas correntes nos seus lares (*home banking*) ou em seus locais de trabalho (*office banking*), por intermédio de computadores ou televisões. Os clientes podem realizar as seguintes funções: extratos e saldos, pagamento de contas, transferência de contas, agenda financeira, solicitação de talonários de cheque e transferência de informação para um *software* de gerenciamento financeiro pessoal.

As transações podem ser constituídas por alternativas:

- **Computador Pessoal (PC)** – por meio de uma linha telefônica particular, os bancos podem distribuir *software* para os clientes que o instalam em seus computadores, via modem (conectando-se diretamente com o banco);
- **Redes gerenciadas** – os bancos fazem parcerias com outras organizações. Nos Estados Unidos, um consórcio de quinze bancos fez um acordo com a IBM para fornecer serviços *on-line* via a rede global IBM;
- **Internet** – os clientes podem acessar suas contas correntes via Internet;
- **Serviço de satélite por televisão** – satélites estão sendo usados para a entrega de informação nas telas de TVs dos clientes.

---

<sup>8</sup> Fonte: Pompe, Alexandra (1999).

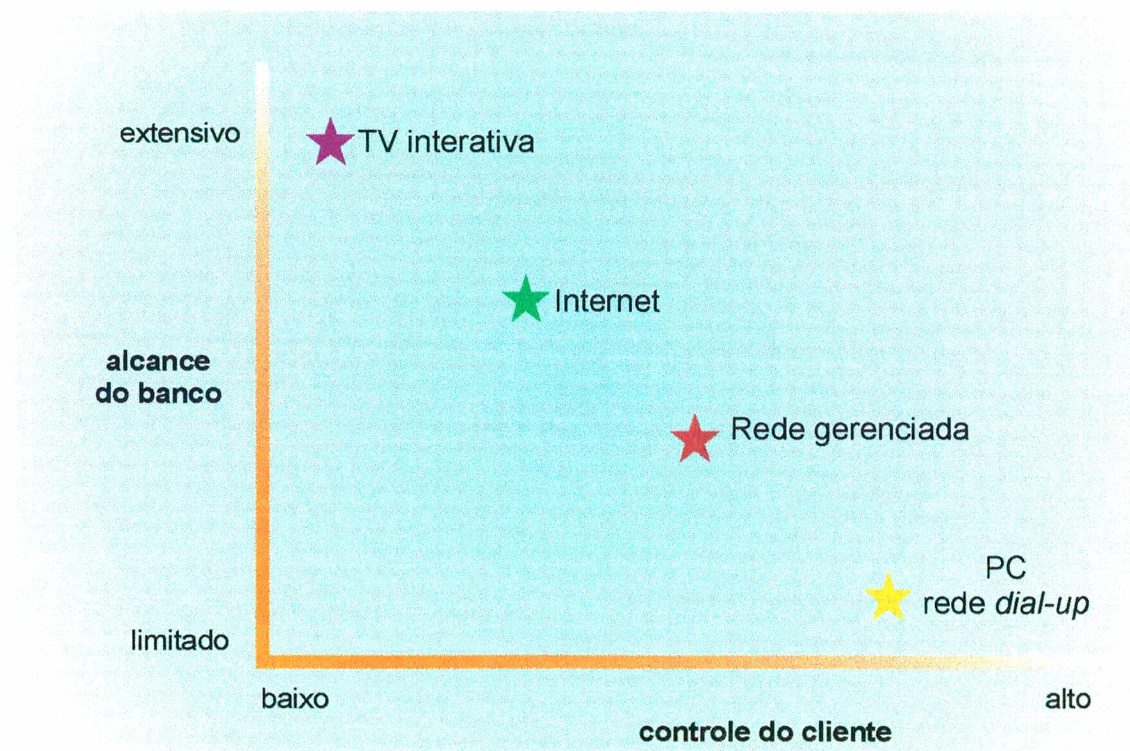
<sup>9</sup> Fontes: Gazeta Mercantil, 02/09/97 e Revista Exame, 02/08/95, n.16, ed.599.



Para Daniel & Storey (1997), existe uma troca entre as vantagens de cada sistema, do ponto de vista do cliente e do ponto de vista do banco ou do fornecedor.

Os consumidores estão interessados em velocidade de acesso, segurança e na interface que reflete o grau de controle que eles têm sobre os canais, enquanto que os fornecedores estão interessados no alcance de clientes potenciais, como pode ser observado na Figura 32. A TV interativa, por exemplo, pode alcançar um mercado mais extensivo por não depender de um computador. Este, por sua vez, proporciona maior controle de uso para os consumidores. Porém, em ambos, é possível que os bancos estabeleçam estratégias para que atinjam determinados segmentos de mercado de acordo com as preferências, necessidades e expectativas dos consumidores.

O rápido aumento das operações por meio dos canais virtuais, eletrônicos ou remotos está modificando a forma como são traçadas as estratégias de crescimento dos bancos.



**Figura 32** - Alcance do banco *versus* controle do cliente nas alternativas de transações *on-line*  
Fonte: Adaptado de Daniel & Storey (1997)

Segundo especialistas da Ernst & Young, a utilização do *home e office banking* via Internet virá com força total nos próximos anos, de forma que o raio de abrangência e atuação dos bancos aumentará: "Atualmente, cerca de 13% das 130 companhias de serviços financeiros, pesquisadas em 17 países, estão usando a Internet para fazer transações com os clientes. Entretanto, acreditam que, em 1999, esse número deva saltar para 60%". (Suma Econômica, 1997:66).

#### 7.2.5 INTERNET BANKING

Em 1995, a Internet entrou nos lares e nas organizações brasileiras, antes, era restrita às universidades e aos órgãos públicos<sup>10</sup>.

Em três anos a Internet se tornou, no Brasil, um dos maiores fenômenos mercadológicos de todos os tempos. Nesse período, o número de pessoas que acessam a rede, de suas casas e/ou de seus trabalhos, cresceu quase 4.000%. Hoje, são 3,4 milhões de brasileiros utilizando a rede interligada de informações, segundo aponta a terceira edição da pesquisa Cadê/Ibope<sup>11</sup>.

No contexto bancário brasileiro, o Bradesco foi o primeiro banco a entrar na rede mundial de computadores (em maio de 1996), seguido pelo Banco do Brasil (em dezembro de 1996).

O Bradesco também foi o pioneiro como banco de varejo a aceitar ordens para compra e venda de ações. Iniciado em março de 1999, o *site* do Banco movimentou cerca de R\$ 4 milhões e cadastrou 800 clientes em dois meses. "Toda as operações fechadas pelo *site* do Bradesco, batizado de ShopInvest, movimentaram nesse período R\$ 8,7 milhões, incluídos os negócios com ações, fundos de investimento, CDB e títulos de capitalização" (Del Caro e Luane, 1999).

---

<sup>10</sup> MARTINS, Ivan. Abre-te, Sésamo! Digo, Internet. Revista Exame, 17/08/94.

<sup>11</sup> A Internet consolidou-se no Brasil mais rapidamente do que em muitos outros países. Cerca de 3.000 brasileiros aderem à novidade a cada dia. O sucesso estrondoso ainda está restrito às classes A e B da população, mas tem potencial para crescer na mesma velocidade nos próximos anos atingindo outras camadas sociais. A maior oferta de telefones no mercado, por causa da privatização do setor e o

O Internet *Banking* é a versão mais moderna dos tradicionais *home/office banking* e todos os grandes bancos varejistas encontram-se presentes neste emergente canal de distribuição. A acessibilidade pode ser percebida no quadro a seguir:

Quadro 6. – Internet em quatro bancos varejistas

<b>Banco</b>	<b>Usuários</b>	<b>Transações</b>	<b>Custo</b>
Banco do Brasil	90 mil	600 mil	R\$ 2,50 por mês mais R\$ 1,00 por conta extra
Bradesco	350 mil	2 milhões	Grátis
Itaú	160 mil	600 mil	R\$ 0,85 por acesso até às 10h30, e R\$ 0,56 após esse horário
Unibanco	40 mil	600mil	Grátis

Fonte: Gazeta Mercantil, 24/08/98

Burnham (1997) comenta que o perfil dos usuários é similar ao dos primeiros usuários do *home banking*. São pessoas mais jovens, mais educadas e têm uma renda muito mais alta do que a média dos consumidores.

Da perspectiva da instituição financeira, esse grupo representa um segmento extremamente lucrativo da base de clientes; o cliente do banco *on-line* de hoje proporciona três ou quatro vezes mais lucro do que a média de clientes (embora essa diferença possa diminuir quando mais pessoas usarem o Internet *banking*).

De acordo com Burnham (1997), essa lucratividade alta significa que usuários do Internet *banking* podem representar somente 16% dos clientes totais no final do ano 2000, e, mesmo assim, representar quase 30% do lucros de um banco de varejo.

A seguradora Prudential Assurance Co., de Londres criou um banco na Internet chamado Egg em 1997. Em 1999 o novo banco conquistou mais de US\$ 13 bilhões em depósitos, significando uma participação de mercado de

---

barateamento dos computadores deve acelerar o ritmo de crescimento da Internet no Brasil. Fonte: Revista Veja, outubro de 1998.



cerca de 1%, no segmento de clientes jovens e ricos com saldos de US\$ 30.000 em média, contra os US\$ 5.000 de uma conta corrente em um banco convencional. (Business Week in: GM, 26/10/99).

Bancos no mundo percebem que as operações bancárias pelo canal Internet ameaçam a fidelização e proporcionam a multibancarização de clientes.

Burnham (1997), por exemplo, aponta que o efeito rede da Internet *banking* é colocar um número significativo dos clientes mais rentáveis das instituições financeiras dentro de uma arena competitiva, uma vez que o cliente pode trocar, facilmente, de instituição e ter centenas de alternativas sedutoras para escolher os bancos com a finalidade de fazer transações.

Desse modo, dois elementos-chaves entram em cena para assegurar a “fidelização”: conhecimento dos clientes e engenharia de marketing.

Segundo Burnham (1997), os bancos estão repletos de informação de cliente, mas não têm conhecimento do cliente. Pode-se dizer quais os produtos que os clientes usam, mas pouco no que se refere a produtos necessários no futuro: “Conhecer somente o cliente não ajudará a instituição. Para ter sucesso, a instituição deve ser capaz de traduzir esse conhecimento para oferecer produtos e serviços customizados que aparentam diretamente preencher as necessidades dos consumidores individualmente” (Burnham, 1997:5).

Para se chegar ao marketing “customizado”, faz-se uso de ferramentas da Engenharia de Marketing<sup>12</sup> que dão suporte às decisões, como: modelos previsíveis, *data mining* e sistemas especialistas avançados<sup>13</sup>. Essas ferramentas ajudarão as instituições financeiras a agir sobre o conhecimento de clientes e distribuir produtos e serviços personalizados.

---

<sup>12</sup> Engenharia de Marketing constitui suporte de decisões, *data mining* e tecnologia de processamento paralelo, aplicados para minimizar a incerteza no processo de decisão do marketing moderno. Fonte: <http://www.almaden.ibm.com/sttss/data-mining>

<sup>13</sup> “Sistemas especialistas avançados são programas de inteligência artificial baseados no conhecimento e que captam a experiência dos tomadores de decisões, convertem-na num conjunto de regras e aplicam essas regras para resolver problemas [...] podem alterar programas de atendimento/auto-serviço personalizando o atendimento, como podem trazer indicações precisas de modificações estruturais mais profundas com maior *appeal* a mercados-alvos definidos pelo banco” (BRUS, 1994, p.354).

Diniz (1998) comenta que os benefícios<sup>14</sup> da Internet são considerados para agregar valor para o banco e os clientes e, segundo ele, o Internet *banking* é um canal de marketing adicional que proporciona aos bancos oportunidade de serem vistos, individualmente, pelos seus clientes *on-line* e por milhões de usuários da WWW.

Quelch & Klein (1996), Diniz (1998) e Clark (1998) ilustram que a Internet está disponível a qualquer hora e em qualquer lugar e, toda a informação por meio da WWW pode fazer mais do que, simplesmente, oferecer um catálogo eletrônico a respeito de seus produtos e serviços. Como um veículo *on-line* interativo e "customizado", a WWW é uma poderosa ferramenta de promoção. Nesse sentido, clientes podem ajudar o sistema a determinar suas necessidades e a preenchê-las.

Segundo Diniz (1998), a Internet influenciará a administração dos canais dos bancos em custo e complexidade e poderá substituir os canais tradicionais em algumas atividades. Será difícil medir o impacto dessa mudança; dependerá da aceitação de novos serviços por clientes, na diversidade dos serviços *on-line* e no custo de conectar o canal *on-line* com os sistemas existentes.

Bancos continuam desenvolvendo e investindo em alternativas para o Internet *banking*, como é o caso do Bradesco:

O Bradesco lançou nesta semana o serviço de *homebanking* para deficientes visuais, que usa uma tecnologia capaz de transformar os dados das telas em uma voz sintetizada. Todos os serviços possíveis de serem feitos pelo *homebanking* estarão disponíveis na versão especial para os deficientes visuais.

A idéia de lançar o produto, contou o diretor gerente do Bradesco, Luiz Carlos Trabuco Cappi, partiu de sugestões de um cliente deficiente visual e altamente informatizado.

O desenvolvimento da idéia custou cerca de R\$ 600 mil e dois anos e meio de pesquisas conjuntas do Bradesco, da empresa do grupo da área de informática, a Scopus, e também da criadora de software Micropower.

---

<sup>14</sup> Custos médios das transações bancárias segundo Booz-Allen & Hamilton: via agência – US\$ 1,08; via central de atendimento telefônico – US\$ 0,54; via micro – US\$ 0,28; via caixa automático – US\$ 0,25; **via Internet – US\$ 0,02**. Segundo Rubens Stephan – Metro MD – nov.97 – Congresso Smart Banking – SP via agência – R\$ 1,20 a 1,60; via central de atendimento telefônico – R\$ 0,50 a 0,65; via micro – R\$ 0,20 a 0,25; **via Internet – R\$ 0,10 a 0,13**.

Além do aspecto social de abrir ao deficiente visual a possibilidade de acesso a atividades rotineiras para outras pessoas, o serviço pode agregar ao Bradesco um novo mercado. Quando foi lançado, em dezembro de 1996, o homebanking da instituição possuía 46 mil usuários que agora somam 335 mil. Somente na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) há 500 mil deficientes visuais inscritos em um programa especial de informatização. As consultas ao homebanking do Bradesco também estão crescendo rapidamente: eram 250 mil em junho de 1997 e atingiram 1.036 milhão em junho deste ano. (Carvalho, Maria Christina. *Gazeta Mercantil*, 07/08/98).

O BankBoston investe 2 milhões para aprimorar o atendimento no País calcado em cinco pontos: segurança no uso, agilidade no atendimento, conveniência em alguns serviços (disponibilidade de *currier* – serviço de motoqueiro para entrega e retirada de documentos), assessoria de investimentos e ajuda para navegar na rede que funciona das 7 h às 22 h e tira dúvidas sobre como navegar na Internet e usar os aplicativos. (Camba, 1999).

O Loyds Bank montou dois simuladores de aplicação sendo um para educação de nível superior e outro para aposentadoria, em ambos mostra quanto o cliente tem que poupar por mês para concretizar o ingresso na universidade, ou para moradia estudantil e serve, também, para identificar qual é o melhor Fapi (Fundo de Aposentadoria Programada Individual) que melhor se encaixe no seu perfil (Camba, 1999).

O investimentos e aperfeiçoamentos no canal de distribuição Internet *Banking* seguem como tendência global. Em pesquisa a bancos suíços, a firma de consultoria Lafferty Grupo comparou mais de cem bancos e provedores, em 1998 e, constatou que os melhores *sites* do mundo estão baseados em cinco critérios: interatividade, conteúdo (atratividade para clientes e não clientes), velocidade, navegação (índice, procura) e *design*. “Segundo o grupo, cada grande banco investe entre US\$ 5 milhões e US\$ 23 milhões por ano em sua presença na Internet, sem saber se e quando o investimento vai ser pago. Para os bancos suíços, a questão não estar em fazer economia, mas em propor ao cliente uma estratégia multicanal” (Moreira, 1999:6).

Vale destacar que a Internet já está reconfigurando a estrutura dos bancos. Os bancos na Internet mais bem sucedidos, como o Comdirect do



Commerzbank (Alemanha) e o Direct Anlage Bank (ADB) – Bayerische Hypotheken –und Vercinshank (Alemanha) são subsidiárias separadas. São partes integrantes dos bancos, no entanto, são administradas como se fossem unidades independentes, com objetivos de se distanciarem da políticas e burocracia vigentes. (Business Week in : Gazeta Mercantil, 16/10/99).

O sistema financeiro no mundo acredita que a ampliação de serviços on-line, via Internet, é certo e iminente.

#### 7.2.6 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Kalakota & Whinston (1997) definem o Comércio Eletrônico como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores.

Para Albertin (1999), o comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensiva das tecnologias de comunicação e informação.

Esse autor comenta que as principais aplicações da Tecnologia da Informação no Comércio Eletrônico implementadas ou a serem utilizadas pelos bancos são: *home e office banking*; DOC eletrônico; EDI; *Smart Cards*; *ATMs*, *E-cash* e TV a cabo.

Para os bancos, o comércio eletrônico torna-se uma poderosa ferramenta de Marketing para a obtenção de informações sobre os clientes, podendo facilitar a “customização” dos produtos e serviços bancários e, assim, melhorar o relacionamento banco-cliente (Albertin, 1999).

O comércio eletrônico intensifica-se a cada dia<sup>15</sup>. Entre os bancos, o Bradesco vem desenvolvendo fortes capacitações na área. Entrou com

---

<sup>15</sup> Previsões de vendas pelo Comércio Eletrônico:

Até o ano 2000 - US\$ 30 a US\$ 60 bilhões. Até o ano 2005 – US\$ 200 a US\$ 250 bilhões (Fonte: Gazeta Mercantil, 08/09/98).

o comércio eletrônico na Internet em março de 1998. No início, contava com cerca de 12 lojas conveniadas<sup>16</sup>.

Para poder fazer as compras por esse canal de distribuição, o usuário precisa ser cliente do banco e retirar o *software* nas agências ou capturá-lo na Internet.

A partir daí, o Banco vem fazendo parcerias, procurando agregar valor para lojistas e usuários. O Bradesco ganha, por meio da intermediação, entre 3% e 5% de comissão em cada venda fechada; procura reestruturar seu *site* de vendas, diminuindo o número de páginas e simplificar o processo eletrônico de compras<sup>17</sup>.

O Bradesco firma um acordo com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) para entrega de mercadoria.

Por meio da associação, as organizações conveniadas ao *site* de comércio do Bradesco poderão vender produtos para quaisquer regiões do País. Os Correios garantirão a entrega pelo sistema Sedex (de entrega rápida), por intermédio de seus 11 mil pontos de atendimento.

Outra vantagem oferecida para quem vende é a coleta domiciliar gratuita. O correio retira a mercadoria no revendedor e a entrega ao comprador no endereço solicitado. Para poder ter acesso aos empresários conveniados com o Bradesco, o correio também está isentando-os da cota mínima contratual exigida nos contratos de Sedex de R\$ 232,50 mensais (FUOCO, GM, 1998).

Cabe destacar os investimentos feitos por organizações como a Tecban e a sua parceria com a IBM na adaptação de modelo internacional de segurança como o SET (*"secure electronic transaction"*).

A IBM fornecerá as chamadas carteiras eletrônicas, que, na verdade, é o software instalado no computador do consumidor para armazenar os

---

<sup>16</sup> Fonte: Folha de São Paulo, Caderno Informática, BANCOS ADOTAM COMÉRCIO ELETRÔNICO, 01/04/98.

<sup>17</sup> Fonte: FUOCO, Taís. *Shoppings* virtuais investem em segurança, Gazeta Mercantil, 14/10/98.

certificados digitais dos cartões e o histórico de compras, além do cartório eletrônico (emissor de certificado digitais) e o roteador de pagamentos. Hoje são feitas 3,9 milhões de transações mensais por meio dos cheques eletrônicos. Sem a necessidade de esforço por parte dos 40 bancos que compõem o sistema, estamos adaptando o modelo a essa nova interface da Web.

Para os lojistas que já têm ou pretendem dispor de um ponto-de-venda na infovia, a solução elimina o manuseio de informações financeiras. O SET separa este tipo de dado das informações comerciais, de modo que a loja não tenha acesso aos dados referentes ao meio de pagamento, assim como a instituições financeira não tem acesso aos itens comprados pelo internauta. (FUOCO, Taís. GM, 11/11/98)

As organizações que vêm desenvolvendo *softwares* para facilitar o comércio eletrônico, como o *e-vantage* da Attachmate: “O produto gerencia o acesso ao “host”, o computador central de uma rede, e permite realizar negócios na Internet com base segura de troca de dados, além de garantir acesso de usuários internos e externos ao banco de dados da empresa” (FUOCO, Taís. GM, 08/09/98).

A competição acirrada entre as empresas provedoras de acesso a Internet faz com que haja desdobramentos no âmbito dos seus negócios, tendo em vista, os preços em queda dos serviços para os usuários domésticos, que cada vez mais se tornam “comoditizados” e o foco passa a ser o comércio eletrônico. Empresas provedoras já estão formalizando convênios de parcerias com bancos e cartões de crédito para permitir que a transação seja, integralmente, realizada por meio eletrônico (Rosa, 1999).

A explosão da Internet, o crescimento do comércio eletrônico e o reconhecimento de sua importância nas relações de compra e venda entre empresas e entre empresas e clientes estão provocando o redesenho dos processos administrativos e de marketing.

#### 7.2.7 TVS INTERATIVAS

Burrus (1994) vislumbra que a TV interativa digital será o meio mais explosivo de comutação virtual devido ao seu alcance a praticamente toda a população.



Com a adição de recursos de computação e chips de memória e uma interface gráfica por meio de ícones de fácil utilização, qualquer TV poderá ser interligada às redes de comunicação e ser capaz de receber, armazenar, criar e transmitir dados. O telespectador passa a ser ativo e todo o sistema de comercialização ou entrega de produtos físicos ou serviços será revolucionário. (Burrus, 1994:357).

Pfeifer (1999) comenta que o conteúdo da televisão do futuro chegará via Internet, pelos diversos canais de acesso ao sistema (cabo telefônico, cabo de televisão, contato direto com satélite e pela rede elétrica). Ao ligar o aparelho pode-se conectar a todo o tipo de informação, seja de televisão, de arquivos com imagens gravadas que podem ser acessadas a qualquer momento, dados e mensagens como hoje chegam via Internet e telefone, com ou sem imagem.

De acordo com matéria da Propaganda & Marketing (Especial, 1998), a televisão interativa será acompanhada pela modernização da propaganda. Os comerciais serão concebidos para que haja interatividade com o espectador. Um comercial sobre uma rede de varejo, por exemplo, dará possibilidade ao consumidor de navegar nessa loja, se entreter com as ofertas e até realizar uma compra, debitando automaticamente sua conta-corrente.

Diante de amplas modalidades de canais de distribuição, as perspectivas dos bancos devem, segundo matéria do The Economist<sup>18</sup>, ser reduzidas às suas políticas internas. Os conflitos de canais e canabalizações são problemas específicos e comuns para as empresas que modificam o *modus operandi*; ou transferem suas forças de vendas tradicionais para as vendas *on-line*.

As operações *on-line* podem ser favorecidas, mas também, existe o fato que muitos clientes excessivamente individualizados queiram acessos aos seus bancos por meio de vários canais – numa agência ou pelo telefone, bem como por intermédio da Internet. Isto pode levar os iniciantes da Internet (bancos que só operam no virtual) em posição de desvantagem.

É o caso dos fornecedores de empréstimos eletrônicos que já sentiram a pressão dos clientes por um toque mais pessoal e agora designam uma pessoa específica, pela qual os clientes podem procurar.

Os especialistas, do *The Economist*, revelam que é mais difícil para as empresas exclusivamente de Internet acrescentar os canais físicos necessários para uma estratégia que combine o virtual ao real, do que para as empresas tradicionais acrescentar os modernos serviços da *web* às suas agências físicas.

A revolução provocada pela Internet suscita influências consideráveis nas políticas internas dos bancos. Muitas unidades internas resistirão as iniciativas da Internet que ameaçam “canibanzá-las”. Esse, com certeza, foi o caso da Merrill, sabendo que os corretores lutaram com afínco contra a introdução de uma corretora eletrônica com preços reduzidos. Essa resistência e os conflitos de canais existentes fizeram, também, com que o Bank One criasse o Wingspan com operação, estrutura separada e com marca distinta.

---

<sup>18</sup> In: Internet ameaça bancos tradicionais. *Gazeta Mercantil*, 14/12/99.

## **CAPÍTULO 8**

### **□ DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

*A realidade é socialmente definida. Mas as definições são sempre encarnadas, isto é indivíduos concretos e grupos de indivíduos servem como definidores da realidade.*

Peter Berger e Thomas Luckmann

□ objetivo do capítulo é responder às questões de pesquisa por intermédio das categorias: sistemas de distribuição atuais, idealizados do ponto de vista gerencial e dos clientes dos bancos estudados, bem como compreender a mobilização dos sistemas atuais para os idealizados.

Apresentam-se as unidades de análise, com seus breves históricos e dados cronológicos, de 1994 até junho de 1998, referentes às decisões de sistemas de distribuição ou aos eventos marcantes e a síntese dos dados - como Fourez (1995:37) assinala, "a síntese não é uma visão absoluta das coisas: é simplesmente uma nova maneira de ver, resultado da investigação realizada". Trata, portanto, de uma interpretação sintética ou uma articulação dos dados coletados junto com a fundamentação teórica, a fim de que os resultados da pesquisa sejam significativos.

Vale destacar a realidade percebida pelos atores, por se tratar de uma abordagem compreensivista de uma realidade permeada por significados objetivos e subjetivos dos atores envolvidos em seus respectivos contextos.

## 8.1 UNIDADE DE ANÁLISE: BANCO ITAÚ S.A.



O Banco Itaú S.A. é o segundo maior banco privado nacional e de varejo, depois do Bradesco, com um patrimônio líquido de R\$ 4.651 milhões ao final de 1998, apresentando, nesse exercício, um lucro líquido consolidado de R\$ 880 milhões.

O Banco Itaú tem como visão estratégica: ser o banco líder em *performance*, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.

Tem recebido diversos reconhecimentos<sup>1</sup> e prêmios pela sua *performance*, transparência e solidez no relacionamento com mercados, inclusive, pela sua atuação na área social de forma continuada.

### 8.1.1 BREVE HISTÓRICO

O Banco foi fundado em 1945, por Alfredo Egydio de Souza Aranha, com o nome de Banco Central de Crédito – que antecedeu o Banco Federal de Crédito –, com capital inicial de US\$ 513 mil<sup>2</sup> e adotou, em 1973, o nome Itaú, que quer dizer ‘pedra preta’, em tupi-guarani.

Os anos 60 significaram a fase de expansão e transformação para o ingresso do Banco no grupo dos grandes nomes financeiros brasileiros. Nessa década, o capital da instituição foi multiplicado por 20 (saiu dos US\$ 1,5

---

<sup>1</sup> Fonte: Relatório da Administração, 1998.

<sup>2</sup> Gazeta Mercantil. Balanço Anual, outubro de 1998, São Paulo.



milhão para mais de US\$ 27,2 milhões), efetivado por três fusões: Banco Itaú (1964), Banco Sul Americano do Brasil (1966) e Banco América (1969).

Os anos 70 prosseguem com movimentos significativos em fusões e aquisições. Os bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial passaram a fazer parte do capital do Banco Itaú, que passa dos US\$ 27,2 milhões para US\$ 314 milhões<sup>3</sup>.

Atravessa os anos 80 permeado por planos de estabilização e crises financeiras globais: Cruzados I e II, Bresser, Verão, crise internacional e calote da dívida externa, sem um foco mercadológico e, segundo palavras de Olavo Setúbal, administrador do Banco nessa época, “chega a perder pontos para a concorrência”<sup>4</sup>, embora com mais uma fusão – a do Banco Magalhães Pinto – e com patrimônio líquido na casa dos US\$ 978,9 milhões.

No entanto, em 1983, lança o Itaúfone - atitude que vislumbrava tirar o correntista da agência, pautando, desse modo, pela qualidade no atendimento e melhoria nos serviços, engendrada por um investimento tecnológico de peso.

Aliás, conforme mostram os dados cronológicos a seguir (item 8.1.2), é com os investimentos tecnológicos que o Banco se consolida como um banco eletrônico, o que torna a sua distribuição em um diferencial competitivo.

Atualmente, especialistas, instituições e mercados reconhecem-no como um banco além do seu tempo, fato que vem sendo trabalhado pelos *slogans*: “Banco Eletrônico 5 Estrelas” e “Bem-vindo ao ano 2000”.

### 8.1.2 DADOS CRONOLÓGICOS

#### 1994<sup>5</sup>

- Toma posse o novo presidente Roberto Setúbal - que pretende reforçar três áreas: finanças corporativas, mercado de capitais e mercado internacional –

<sup>3</sup> Ibidem, idem.

<sup>4</sup> Ibidem, idem.

<sup>5</sup> Fonte: Relatório Anual, 1994.

<p>sucedendo Carlos da Câmara Pestana. Sua posse traz de volta o comando da família Setúbal ao Banco (Olavo Setúbal havia saído em 1985)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Investimento de R\$ 213,9 milhões em automação bancária</b></li><li>• 1905 pontos de atendimentos físicos compreendidos entre 1009 agências e 896 postos de atendimentos bancários (PABs)</li><li>• <b>6.558 ATMs instaladas</b></li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>1995<sup>6</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Provisão de R\$ 800 milhões para créditos não recuperados. A inadimplência da carteira de crédito chega a 15,2%</li><li>• <b>Investimento de R\$ 86,9 milhões em automação bancária</b></li><li>• 1852 pontos de atendimentos físicos compreendidos entre 1022 agências e 830 PABs</li><li>• <b>7.450 ATMs instaladas</b></li><li>• <b>18.932 terminais <i>office banking</i> instalados em empresas clientes</b></li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>1996</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>815,9 milhões de transações via canais eletrônicos (auto-atendimento) e 613,1 milhões via caixas humanos (Anexo 1)</b></li><li>• <b>Investimento de R\$ 160,1 milhões em automação bancária</b></li><li>• <b>1.772 pontos de atendimentos físicos compreendidos entre 1010 agências e 762 PABs</b></li><li>• <b>7.714 ATMs instaladas</b></li><li>• Dos 9486 pontos instalados, 7211 localizam-se na Região Sudeste (Anexo.1)</li><li>• <i>Home banking</i> via TV a cabo nas cidades de São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro</li><li>• Multiplicidade de bandeiras em cartões de crédito – MasterCard, Visa e Diners Club e lançamento da marca Itaucard, intensificando as operações com essas bandeiras</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>1997</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>874,9 milhões de transações via canais eletrônicos (auto-atendimento) e 381,8 milhões via caixas humanos</b></li><li>• <b>Investimento de R\$ 214,0 milhões em automação bancária e expansão dos canais de atendimento</b></li><li>• <b>1667 pontos de atendimentos físicos compreendidos entre 992 agências e 675 PABs; 4 <i>Drive Thrus</i></b></li><li>• <b>Lançamento do crédito automático concedido via caixa eletrônico, telefone ou computador</b></li></ul>

<sup>6</sup> Fonte: Relatório Anual, 1995.

- Mais de 790 mil novas contas de cartões com a marca Itaucard; maior emissor individual de cartões MasterCard; 5º maior emissor de cartões Visa
- Recebimento de prêmios e reconhecimentos, inclusive o certificado de qualidade ISO 9002, pelo auto-atendimento
- Aquisição do Banerj (Banerj Seguros S.A., Banerj Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A, Banerj Convênios Serviços e Administração S.A.)
- Controle da Itaú Seguros
- Aquisição, por R\$ 10 milhões, da totalidade das ações do Banco Bamerindus, do Brasil à Luxembourg S.A, denominado Banco Itaú Europa – Luxembourg
- Reformulação da política de concessão de crédito, introduzindo a classificação de risco por cliente e estabelecimento de preços (taxas) diferenciados conforme o risco dos tomadores. O *Credit Score* foi reforçado pela criação da figura do *controller* nas agências e a concessão de recursos foi amarrada à liberação eletrônica do dinheiro<sup>7</sup>
- Ampliação e reestruturação da Central de Atendimento a Clientes – Disque Itaú (atende 79 mil clientes na solução de reclamações e dúvidas)

#### 1998

- 465,5 milhões de transações via canais eletrônicos (auto-atendimento) e 177,9 milhões via caixa humano
- 1.886 pontos de atendimentos físicos compreendidos entre 1.187 agências e 699 PABs
- 8.670 caixas eletrônicos no final do semestre, com crescimento de 12% em relação ao período de 1997
- 225 mil novas contas no primeiro semestre para cartões de crédito Itaú, atingindo 1,7 milhões de portadores
- Aquisição do Bemge (Banco do Estado de Minas Gerais)
- Aquisição do controle do Banco del Buen Ayre S.A  
"As redes de agências do Buen Ayre (62) e do Banco Itaú Argentina (32) colocam o Itaú como detentor da 6ª maior rede de agências na região metropolitana de Buenos Aires"<sup>8</sup>

### 8.1.3 A REALIDADE PERCEBIDA PELOS ATORES

Conforme revisto na literatura, a questão custo constitui forte preocupação para os bancos de varejo. Os investimentos em tecnologia da

<sup>7</sup> Gazeta Mercantil, 25 de agosto de 1998.

<sup>8</sup> Fonte: Relatório da Administração publicado na Gazeta Mercantil, 24/02/99.

informação são vultosos, mas existe todo um processo de geração de massa crítica quanto ao hábito e critério de uso por parte dos clientes.

“O ponto em questão é o custo. As agências físicas são muito caras e a tendência em todo o mundo é a redução da quantidade de agências físicas e a diminuição do tamanho dessas agências com especialização para redução dos custos, porque os canais alternativos eletrônicos são incrivelmente mais baratos. É fantástico! A gente pode dizer para você o seguinte: o atendimento na boca do caixa é de R\$ 2,00. Cada vez que o caixa autentica um documento custa dois reais. O mesmo documento transacionado via Internet custa R\$ 0,08. Então é uma brutalidade de diferença de custo. O grande fator que está orientando os bancos para reverem sua estratégia de distribuição é a pressão custo e a necessidade de aumento da produtividade”. Ator 1

“O cliente Itaú não entra em fila. A fila que você vê é de usuários. São pessoas que pagam conta de concessionárias e cobranças. A transação pelo auto-atendimento é muito mais econômica”. Ator 2

A pressão sobre novos entrantes de capital estrangeiro não foi considerada fator relevante face às características peculiares da rede de distribuição bancária no Brasil, como: extensão territorial, longos períodos inflacionários, existência de bancos múltiplos há vinte anos:

“[...] quem imagina que os bancos estrangeiros vão trazer orlas de distribuição muito avançada a custo muito mais baixo está completamente iludido porque eles não têm isso. Eles vão ter de aprender é aqui. Eu tive a oportunidade de participar em eventos internacionais, inclusive como palestrante, falando do Brasil, e é assustador a reação deles quando a gente conta o que é que os bancos brasileiros têm em termos de distribuição e os volumes que são girados através; eles simplesmente ficam boquiabertos porque não existem paradigmas no mundo de dimensões como o do Brasil”. Ator 1

A competição, cada vez mais acirrada, a preocupação de agregar valor à base instalada de clientes em função de que no Brasil existem 60 milhões de pessoas que ganham acima de dois salários mínimos e o mercado, efetivamente, bancarizado<sup>9</sup>, foram sinalizados:

“[...] isso passa por uma coisa chamada escala. Nós temos e teremos, no Brasil, dentro de seis, sete anos, provavelmente, uma população bancarizável de 60 milhões de pessoas. Na escala de operação econômica de grandes bancos isso implica que os bancos eficientes tenham clientelas na casa de 8 milhões, ou seja, se o mercado tem 60, quantos competidores com oito milhões de clientes realmente cabem?

---

<sup>9</sup> Segundo o Ator 1, não passa de 35 milhões o número de pessoas que podem ter um talão de cheque e uma movimentação bancária mais sofisticada. E esse já está sendo atendido pelos bancos.



Digamos  $6 \times 8 = 48$ . Então, cabem seis grandes varejistas e sobram 12 milhões para os bancos de nicho (atacado). Quer dizer, na verdade irão caber, daqui a alguns anos, no mercado brasileiro com o tamanho dele hoje e o tamanho projetado, no máximo seis bancos economicamente viáveis. Se você olha para o mercado como ele está distribuído hoje, já tem mais do que seis grandes competidores, então, até alguns dos grandes gigantes que estão no mercado brasileiro vão cair fora”. Ator 1

#### 8.1.4 SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO ATUAIS

O Banco Itaú coloca à disposição todos os meios conhecidos de distribuição: desde as formas tradicionais: agências, postos de atendimento bancários (PABs) até os canais alternativos: *home banking*, *Internet banking*, entre outros.

Com relação às formas tradicionais, o Banco vem apostando no conceito de ilhas de conveniência - postos de gasolina, supermercados e lojas, por exemplo - respaldado por uma estratégia mestra. O público-alvo são pessoas jurídicas – segmentos *middle* e *corporate* – e pessoas físicas pertencentes às classes A e B. Os demais segmentos não são desprezados desde que se alcance ganho de escala para lançamento de produtos, serviços e canais:

“Ele é um banco urbano e sempre estará concentrado nas praças dos 50 mil e 60 mil habitantes para cima. Nossa estratégia não é entrar em pequenas cidades e nesse aspecto é bastante diferente do Banco do Brasil. A estratégia mestra é de ser urbano, de massa e escala, e todos os canais de distribuição apontam nesse sentido, ou seja, quando entramos no mercado, nós queremos cobrir um espectro de consumidores que faz questão e quer um banco moderno, que permita muita conveniência e muita escolha. Tudo isso está amarrado na estratégia mestra”. Ator 1

O Itaú possui uma política de segmentação bem definida:

- **Itaucorp.** Gerencia as contas de grandes organizações com faturamento acima de U\$ 50 milhões. Dedicar-se a apoiar o funcionamento da rede das agências Itaú e gerir áreas de produtos direcionados às pessoas jurídicas. Compreende 2.735 clientes, (781)<sup>10</sup> grupos, utilizando do gerenciamento de Fluxo de Caixa, empréstimos

---

<sup>10</sup> Dados de junho de 1998 do Relatório da Administração.

nacionais e internacionais, empréstimos estruturados e atividades no mercado de capitais;

- **Itaú Empresa.** Unidade de atendimento que efetua operações bancárias com empresas de grande porte, com faturamento anual de U\$ 5 a 50 milhões. Esse mercado é composto por 18.132 empresas<sup>11</sup>;
- **Itaú Private Bank.** Unidade de atendimento especializada em clientes (1334)<sup>12</sup>, pessoas físicas, com alto patrimônio financeiro e investimentos superiores a R\$ 600 mil;
- **Agências.** Destinadas ao grande público e às empresas de pequeno porte, compreendendo 479.719 micro e pequenas empresas e 4.202.943 pessoas físicas<sup>13</sup>. São 992 agências, cobrindo 455 municípios brasileiros. O serviço é complementado por canais eletrônicos: ATMs, Itaú Bankphone, Itaú Bankline, Itaufone, Itaufax e Disque Itaú.

O Banco vem trabalhando dentro dos princípios do Marketing de Relacionamento. Por meio do conhecimento detalhado da base de clientes, perfis e hábitos, o Itaú direciona os clientes para os canais que melhor agreguem valor em termos de conveniência e comodidade, ou utiliza o sistema de tarifação para que os clientes façam a migração. O ator enfatiza, também, a canibalização que existe entre os canais :

“Cada canal tem um público específico, consciente de que os canais alternativos, de uma certa forma, canibalizam-se entre si; por exemplo, o uso do *Bankphone* começa a cair a partir do momento que o atendimento computador-computador, que é o *Bankline*, começa a crescer. Agora o cliente tem uma preferência. Certos segmentos de clientes preferem acessar o banco através do computador-computador, outros só usam o telefone, outros não abrem mão de ir à agência e terem um gerente de conta, e assim por diante, ou seja, cada *status* da clientela, ou segmento, tem um hábito de uso. [...] Coloque o canal mais conveniente na mão dele e ele vai usar exatamente isso, e, curiosamente, é o mais barato. Agora, as pessoas mais dependentes de aconselhamento e que conhecem menos, são realmente as pessoas de menor poder aquisitivo e que trazem menor resultado. Essas são as que exigem atendimento humano de gerente na agência. Nós estamos com um situação invertida. Você percebe? O cliente que realmente traz retorno e resultado para o banco usa o canal mais barato e o cliente que traz custo para o banco usa o canal mais caro. Está invertido.” Ator 1

---

<sup>11</sup> Ibidem, idem.

<sup>12</sup> Ibidem, idem.

<sup>13</sup> Ibidem, idem.

### 8.1.5 SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO IDEALIZADOS

#### ✓ ponto de vista gerencial

O Banco Itaú, para implantar um novo canal alternativo, procura perceber uma demanda significativa para a utilização do canal. Ao mesmo tempo que, tomada uma decisão e efetivada, essa se traduz em retorno do investimento, isto é, o lançamento é economicamente viável.

Segundo o especialista do Itaú, as tendências são os canais alternativos de distribuição, desde os físicos – as agências, por exemplo - até os virtuais – *Internet Banking*, por exemplo.

“Além de manter o que já se tem hoje [...], você vai ter um grande espaço no mercado através do comércio eletrônico. O banco de varejo tem de ser o *controller* de uma grande rede a par de manter outras redes. Deve ser desenvolvida uma série de capacitações estratégicas, como: distribuição, capacidade de vendas e potência de vendas. [...] as bases de clientes no Brasil ainda são muito pouco exploradas, então, os bancos precisam aprender a vender mais e a fazer melhor *pro-selling*. Conhecer melhor suas bases de clientes.” Ator 1

#### ✓ ponto de vista dos clientes

De três clientes entrevistados, todos reconhecem o Itaú como um banco moderno, ágil e seguro, principalmente quanto aos canais de distribuição e recomendariam-no para um amigo ou parente:

“Ele me facilita. Sou uma pessoa super ocupada que passa doze horas dentro de um escritório e não tenho tempo de ir ao banco. Na verdade, ao Itaú, só a minha secretaria é que vai, e faz o depósito, porque não existe outra forma de depositar o dinheiro a não ser indo até a agência.” Ator 6.

“É bem tranquilo e ainda mais que eu não tenho quase tempo. Não vou ao banco já há algum tempo, quando quero informações uso o telefone e tenho plena confiança nas pessoas que me atendem. Eu consulto índices de rendimento de minhas aplicações todos os dias pelo meu terminal.” Ator 7.

“A qualidade de serviço eu acho excelente. Acho que eles oferecem todas as oportunidades para investimento, facilidade com relação às tarifas e em não precisar ir ao banco; eles fazem conta universal, eles fazem, enfim. Qualquer modificação em relação à

tarifa, investimentos, etc., eles me avisam por telefone. Eu tenho o seguro de vida de renda vitalícia, então eles ligam se quero aumentar, se está havendo alguma modificação na conta universal; aí eu passo o ano inteiro sem ir lá, a não ser que eu queira fazer alguma outra aplicação que tenha de assinar. Só fui umas duas vezes ao banco este ano. Isso facilita a minha vida, totalmente. Eu uso o *home banking* direto.” Ator 8.

De todos os entrevistados, apenas um apresentou motivo para abrir conta em um outro banco, porém não recomendaria esse outro banco para um amigo ou parente:

“Eu, na verdade, gosto de trabalhar com o Itaú porque acho um banco super informatizado, mas, no entanto, as faturas que são emitidas pela minha empresa não atinge os valores que o Itaú exige, assim, eu tive de abrir uma conta no América do Sul, porque pode ser fatura de qualquer valor. O que acontece é que a venda na minha distribuidora é sazonal. As vendas são feitas em fevereiro e março, e depois, julho e agosto, então, obviamente, o ‘faturamento’/mês nesses meses é bom. Eu, particularmente, não confio muito nesse novo banco. E não é um banco informatizado. Acho que tem muitos problemas no atendimento, enquanto no Itaú eu não me relaciono com as pessoas e sim com o computador.” Ator 6.

#### 8.1.6 SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO EM TRANSIÇÃO

O Itaú já vem utilizando algumas técnicas de conhecimento de base de clientes como a inteligência artificial e, procura disponibilizar produtos e serviços como crédito automático nos canais alternativos virtuais.

A transição do atendimento face a face para o atendimento virtual é gradativa, porém, o Itaú, hoje, já desenvolve competências para um relacionamento *cybermarketing*, ou seja, interativo, no mundo eletrônico.

“Por questões legais, cada intervenção é gravada, mas, obviamente, nós monitoramos quem são os usuários do *Bankphone*, o que eles usam e quais são as suas preferências, e isso envolve dimensionamento de número de atendentes. As camadas mais jovens e, particularmente, as mais cultas, migram rapidamente para o atendimento remoto e pouco estão se



importando se têm atendimento pessoal, porque, na verdade, o fato de ser atendimento eletrônico e remoto não quer dizer que será impessoal". Ator 1.

## **B.2 UNIDADE DE ANÁLISE: BANCO DO BRASIL S.A.**



O Banco do Brasil é o maior conglomerado financeiro da América Latina. Manteve a posição líder, em junho de 1998<sup>14</sup>, de US\$ 5.442.230 mil em patrimônio líquido.

Além dos aspectos quantitativos, é, qualitativamente, uma das mais importantes organizações do país, seja pelo seu papel histórico, seja pelo seu poderio financeiro e político. Atualmente, possui 8 unidades de negócios, 5.492 pontos de atendimento, dos quais, 2.819 agências em todo o Brasil e 35 no exterior e mantém parcerias internacionais com o *Visa*, *Mastercard*, *Western Union*, que permitem acesso mundial<sup>15</sup>.

### **8.2.1 BREVE HISTÓRICO**

Criado em 12 de outubro de 1808, o Banco do Brasil S.A. faliu em 1828, com a volta de Dom João VI para Portugal e com todas as reservas físicas do banco. Retomou suas atividades em 1853, voltando a fechar em 1902. Em 1906 voltou a funcionar (Pontes, 1998).

A história do Banco, nos quase dois séculos de existência, assemelha-se ao próprio desenvolvimento econômico e social do Brasil (Pontes, 1998).

Para Gouvêa (1994), a complexidade das mudanças sofridas pelo Banco reside no fato de que a política foi influenciada pela elite burocrática -

---

<sup>14</sup> Gazeta Mercantil, 13/11/98

<sup>15</sup> Dados obtidos da homepage: <http://www.bancobrasil.com.br>.

que ocupava cargos de decisão no governo - criada no banco. Assim, a organização viveu em um “oásis financeiro” até a década de 40, sem se preocupar com o mercado, seja pela ausência, econômica e política, de eventos externos críticos ou pela insipiência de outros grupos de poder com interesses conflitantes: “Há uma cultura de valorização de nossas habilidades internas, no Banco do Brasil S.A. Por muito tempo trabalhamos “de costas” para os clientes e para os mercados, a ponto de sermos reconhecidos como excelentes nos procedimentos internos, mas inábeis no relacionamento com o mercado”.<sup>16</sup>

Na década de 40, a crise financeira do Estado, provocada pela guerra, o fortalecimento das organizações privadas (FIESP) e a influência do modelo americano, onde o Sistema Financeiro já contava com um Banco Central forte e independente, começaram a mudar esse quadro.

A criação da Sumoc (Superintendência da Moeda e do Crédito), em 1945, não abalou a força do Banco do Brasil S.A., que alargou sua capacidade de financiamento com o depósito compulsório das empresas privadas.

Em 1961, a criação de um Banco Central independente começou a ser rediscutida. Em 1964, a Lei 4.565, que criava o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional, foi promulgada, porém, o banco permaneceu com atribuições de autoridade monetária.

Assim, o Banco do Brasil continuava com os empréstimos compulsórios das organizações privadas, com a compensação de cheques e com a nova Conta de Movimento<sup>17</sup>. Com isso, o que mudou, estrategicamente, foi o local para a alocação desses recursos, uma vez que o Banco não precisava se preocupar com a captação dos mesmos.

---

<sup>16</sup> Fonte: Curso interno do Banco do Brasil S.A. “Fundamentos de Administração Estratégica”.

<sup>17</sup> A fim de permitir que o Banco do Brasil S.A. pudesse realizar adiantamentos de operações em nome do Tesouro Nacional, avançando, praticamente sem limites, suas operações ativas, ficando desobrigado do recolhimento do compulsório, uma vez que o Banco Central se comprometia a nivelar, automaticamente, o caixa do Banco. Fonte: Gouvêa, 1994.

Com o regime militar, surgiu uma nova geração de burocratas, mais técnicos, menos políticos e menos propensos a conflitos de interesses, que se distanciou dos centros acadêmicos, não interessando mais ao governo militar criar uma elite apolítica, qualificada e pensante. Com o fim do regime, essa geração participou mais ativamente nos projetos de interesse da nação (Gouvêa, 1994).

Em 1982, com o primeiro acordo com o FMI, surgiu uma situação complicada: a União possuía três orçamentos, o Monetário (que era de autoridade do Ministro da Fazenda e que incidia diretamente na Conta de Movimento do Banco do Brasil); o da União (formal, o único aprovado pelo Congresso Nacional e sobre o qual havia informações e controle) e o das Estatais (aprovado pelo Ministro do Planejamento). A integração, tanto em termos de informação quanto em termos físicos desses três instrumentos da política governamental, foi um dos maiores desafios da época (Gouvêa, 1994).

Em 1984 começou a existir uma forte pressão para a aprovação das reformas, exatamente na transição do governo de situação para o primeiro governo democrático de oposição (Tancredo Neves).

Em 1986 a Conta de Movimento foi substituída pela Conta Suprimento que, com a crise fiscal do Estado, acabou se transformando em uma maior participação do Tesouro nas operações ativas do banco.

O Banco continuou operando como principal agente financeiro do Tesouro Nacional, na qualidade de principal executor da política oficial de crédito rural, agora espalhado em recursos captados no mercado. Em troca da extinção dessa vultosa fonte de recursos, o banco recebeu autorização para praticar todas as operações permitidas aos demais intermediários financeiros.

Dessa forma, tornou-se conglomerado financeiro (20 anos depois do setor bancário privado) e começou a se preocupar tanto com a captação quanto com a aplicação de recursos em mercado aberto. É o início de mudanças radicais, na sua estrutura, nas suas políticas e estratégias de posicionamento em relação ao mercado.

Os dados a seguir mostram que a área tecnológica do Banco inicia um processo de transformação em termos de distribuição, à medida que acompanha a concorrência no lançamento de canais.

### 8.2.2 DADOS CRONOLÓGICOS

1994
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>4.906 pontos de atendimento. A rede externa presente em 32 países, com 45 dependências localizadas nos principais centros financeiros internacionais</b><sup>18</sup></li><li>• Redução dos ganhos com <i>float</i> (20% do que era, R\$ 3,4 bilhões no primeiro semestre de 1994; R\$ 448 milhões no segundo)<sup>19</sup>, resultando em um prejuízo no balanço de R\$ 4,2 bilhões - o maior da história brasileira, devido às despesas administrativas, à redução das receitas, à inadimplência e ao descasamento do câmbio com a UFIR</li><li>• Adoção de algumas medidas: retomada dos empréstimos (CDC); modernização da empresa (longo prazo); elevação das receitas e redução das despesas (curto prazo); e criação da rede interna de comunicação de dados – BBNET</li><li>• Substituição da antiga moeda. Quando o Real entrou em vigor, no dia 01 de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País<sup>20</sup>. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo em um curto espaço de tempo</li></ul>
1995
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>4.657 pontos de atendimento</b><sup>21</sup></li><li>• Reestruturação da rede de agências: fechamento de 94 agências no País, redimensionamento da rede no exterior</li><li>• “Em 545 localidades onde é a única instituição financeira presente, o Banco mantém o compromisso de continuar prestando atendimento à comunidade. Em cerca de 150 agências foram efetuados ajustes no quadro de pessoal. Passam, agora, a funcionar em horário flexível e com estrutura que permite atender com racionalidade e obter otimização dos recursos”<sup>22</sup></li><li>• Revisão da rede de Centros de Processamentos de Dados (redução de 10 para 03)</li></ul>

<sup>18</sup> Relatório de Administração, 1994

<sup>19</sup> BANCO DO BRASIL. O Banco do Brasil na hora da verdade. 1995.

<sup>20</sup> Fonte: [www.bancobrasil.com.br](http://www.bancobrasil.com.br)

<sup>21</sup> Relatório de Administração, 1995

<sup>22</sup> BANCO DO BRASIL. Programas de Ajustes – 1995/1996 – Acompanhamento – Ago.95.



- Revisão do sistema de telecomunicações do banco com ênfase na instalação de antenas que permitem a interligação de dependência via satélite à rede de comunicação de dados do banco
- Lançamento do Programa de Desligamento Voluntário – PDV
- Introdução de projeto piloto do *Smart Card*
- Expansão da base de cartão de crédito em 1 milhão
- Lançamento dos Cartões *Classcard* e *Business* SEBRAE
- Receita com *float* de R\$ 212 milhões no primeiro semestre e de R\$ 199 milhões no segundo

**1996**

- “No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa”<sup>23</sup>
- Chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões
- Segundo em patrimônio líquido no Brasil – R\$ 7.751,4 milhões
- **4.443 pontos de atendimento**<sup>24</sup>
- Implantação do sistema *home banking* e “disponibilização” do gerenciador de finanças *Microsoft Money*
- Acesso ao sistema de informações e serviço da Internet
- Implantação da Unidade de Resposta Audível (URA) que permite ao cliente acessar informações pelo telefone, obter extratos via fax e solicitar financiamento de cheques
- Lançamento dos cartões de débito VISA ELETRON, BBTEEN Electron e Poupança Electron
- Lançamento do BB Responde – serviço de atendimento ao cliente que tira dúvidas e recebe reclamações e sugestões sobre produtos e serviços
- *On-line* 24 horas
- Implantação do EDI (*Electronic Data Interchange*) – sistema eletrônico para troca de arquivos e mensagens
- Pagamento de benefícios do INSS por meio de cartão magnético e via terminal de saques
- Lançamento do CDC (Crédito Direto ao Consumidor) automático, disponível nos terminais de auto-atendimento

<sup>23</sup> Fonte: [www.bancobrasil.com.br](http://www.bancobrasil.com.br)

<sup>24</sup> Relatório de Administração, 1996.

1997
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Investimentos tecnológicos da ordem de R\$ 262 milhões</b></li><li>• Acordo com a IBM para a substituição dos quatro sistemas operacionais que formam sua base informática (Unix SCO, Novell, Windows NT e OS/2), passando para a base OS/2 Warp<sup>25</sup></li><li>• 52.400 clientes conectados ao <i>home banking</i> – empresas e 160.702 contratos assinados para o <i>Personal Banking</i> – Pessoas Físicas</li><li>• “Disponibilização” dos terminais de <i>cash-dispenser</i> no banco para saques com cartões Visa e Plus, emitidos no exterior</li><li>• Saques <i>on-line</i> com cartões de crédito Visa e Mastercard no Banco 24 Horas</li><li>• Cheque eletrônico <i>on-line</i> Banco 24 Horas</li><li>• Implantação do BB Responde nos Terminais de auto-atendimento</li><li>• Integração de 100% de suas agências (2.777) ao sistema <i>on-line</i>. Aquisição de 27.534 novas estações de trabalho (microcomputadores), entre as quais, 22.820 terminais de caixa</li><li>• Expansão da capacidade de processamento para 2.194 MIPS (milhões de instruções por segundo). Para o aumento da capacidade de armazenamento de dados, adquiriu mais TB (<i>terabytes</i>) em discos de alta tecnologia, o que possibilitou melhor tempo de resposta nas aplicações <i>on-line</i> e maior confiabilidade na guarda de dados<sup>26</sup></li></ul>
1998
<ul style="list-style-type: none"><li>• Primeiro em patrimônio líquido no Brasil, atingindo US\$ 5.422.230 mil</li><li>• Lidera, entre as administradoras de cartão de crédito, o Visa<sup>27</sup></li><li>• Reforma ambiental das agências, valorizando o auto-atendimento</li><li>• Recebimento do certificado ISO 9002 pelo BB Responde</li><li>• Introdução de terminais de auto-atendimento para emissão de talonário de cheques e recebimento de depósitos</li><li>• <b>2.791 agências, 1.668 postos de atendimento e 741 postos eletrônicos. Presente em 2.477 municípios – sendo que os municípios brasileiros totalizam 5.507; em 808 deles, o Banco do Brasil é a única instituição financeira em atividade<sup>28</sup></b></li></ul>

<sup>25</sup> Gazeta Mercantil, 18/09/97

<sup>26</sup> Relatório de Administração, 1997.

<sup>27</sup> Apresentando o maior faturamento nacional. Gazeta Mercantil, 05/01/99.

<sup>28</sup> Gazeta Mercantil, 13/11/98. Relatório.

- Utiliza um *software* conhecido como *Geographical System Information (GIS)* que reúne dados regionais, como: arrecadação de tributos, População Economicamente Ativa (PEA), renda média da população, quantidade de pontos e perfil das instituições concorrentes, que cruzam com informações obtidas nos municípios junto a prefeituras e entidades de classe a fim de projetar e implantar novos pontos de atendimento<sup>29</sup>
- “Priorização” de locais para abertura de agências com maior potencial - a Grande São Paulo<sup>30</sup> é a principal área de expansão
- Canais de distribuição: ATMs, Terminal de Extrato, Agências, terminais de vídeo 3270, telefone, Unidade de Resposta Audível (URA), Linha Direta Banco do Brasil, Vídeo Texto *Personal*, Internet, Comércio POS e PDV, Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI), Correio (ECT) e Banco 24 horas

### 8.2.3 A REALIDADE PERCEBIDA PELO ATORES

A facilidade e o acesso à informação, proporcionados pelo avanço tecnológico, o casamento de preço, a confiabilidade do produto, o atendimento face a face e o ingresso do capital estrangeiro, destacam-se como pressões sofridas pelo Banco para sua transformação em termos de distribuição:

“Todos os bancos têm uma plataforma de tecnologia facilmente copiável. O produto da mesma forma. Então aquilo que vai garantir a perpetuação de uma empresa é o atendimento. Atendimento olho no olho”. Ator 4

“O nosso foco é tudo que for atendido no caixa ou balcão transformar em auto-atendimento. Basicamente, tudo no balcão ser transformado no caixa e tudo que está no caixa para o auto-atendimento. Pagamento de conta com código de barra, pagamento de INSS, basicamente tudo. Hoje, o funcionário é muito caro”. Ator 3

“Em termos de canais, a nossa rede com 4000 pontos [...] e é isso que temos de evidenciar junto ao mercado. Nós estamos, interna e externamente, no país, estrategicamente, bem localizados. Então, esse é o grande diferencial, além da marca”. Ator 4

“O Banco tem a sua imagem como um banco seguro, sem vínculos à imagem de tecnologia. Estávamos defasados cinco anos. [...] eram necessárias 32 pessoas; uma definia o teclado, outra, o

---

<sup>29</sup> Gazeta Mercantil. 23/11/98.

<sup>30</sup> Gazeta Mercantil, 13/11/98. Relatório.

sistema operacional, outra, o vídeo, [...] e todo o mundo era especialista. [...] cada um tinha o melhor pedaço, mas quando juntava tudo, dava um Frankstein". Ator 3

"O maior dificultador que a gente tem hoje, para se fazer a venda de um produto, na área de empréstimo, abertura de contas e aqueles um pouquinho mais complicados, é o nosso sistema. Um sistema sobrecarregado. O cliente fica incomodado de ficar ali, uma hora na frente do funcionário e a coisa não andar". Ator 5

#### **8.2.4 SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO ATUAIS**

O Banco do Brasil possui uma unidade que gerencia a sua distribuição. Quando implementada, por ocasião da nova arquitetura organizacional, em 1995, era uma Unidade Negocial; no período da entrevista, novembro de 1998, passou a ser chamada de Unidade de Distribuição, sem o caráter negocial ou funcional.

Essa Unidade trabalha, estruturalmente, com os seguintes propósitos: redimensionamento, logística, ações de controle e gerenciamento dos resultados da rede de agências.

A Unidade procura focalizar, atualmente, sua distribuição no cliente, com segmentos em pessoas físicas, jurídicas e governo, por intermédio de uma multimodalidade de canais:

"É o que eu chamo de cardápio. É ter um cardápio de opções de como o cliente quer ser atendido. Então nós vamos chegar naquela praça, vamos mapear aquela praça e pelo perfil da clientela pode ser uma agência convencional, um posto de atendimento eletrônico, um PAB vinculado a uma prefeitura buscando a racionalização do custo. Então podem ser diversos canais e é isso que a Distribuição está trabalhando, na definição desse cardápio - quando o administrador identificar um potencial de praça, cairá, ali, um canal sob medida para aquele tipo de comportamento com o cliente". Ator 4

O Banco possui, entre os canais emergentes, ainda em caráter de experimentação, a TV corporativa em 800 agências<sup>31</sup>, o desenvolvimento e a pesquisa de cartões inteligentes.

---

<sup>31</sup> Dado obtido com o Ator 3.



“Ainda falta padronização para os *Smart Cards*. Tivemos duas experiências na *Oktoberfest*, em Blumenau, há uns dois anos, mas ainda é restrito e requer muito investimento”. Ator 3.

### 8.2.5 SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO IDEALIZADOS

#### ✓ O ponto de vista gerencial

O Banco está procurando diversificar o máximo possível os seus canais de distribuição caminhando para a virtualidade. A tendência é colocar todas as *ATMs* fora do âmbito da agência, valorizar o auto-atendimento e aumentar a base de clientes.

“[...] além disso, tudo mais próximo do que a gente gostaria e mais demorado do que a Diretoria gostaria – é banco móvel, quer dizer, pode-se ter esses serviços com um *notebook* e sair atendendo o cliente”. Ator 3.

Entre os desafios do Banco estão: o estabelecimento da “Gestão de Relacionamento com Cliente”, que significa desenvolver *softwares* para o conhecimento da base de cliente, permitindo personalizações e maior interatividade e, a manutenção de quatro códigos, ou bases, para o sistema de informação, que permitam a unificação de dados por todo o Banco:

“Nós teremos quatro bases: clientes, canais, que podem ser virtuais, produtos ou serviços, que eles estão consumindo, e a operação que eles estão fazendo. A partir daí é marcar. Sei quem é o cliente, o que ele está consumindo, sei por qual canal ele chegou, sei qual é a operação que ele vai fazer”. Ator 3.

#### ✓ ponto de vista dos clientes

Os clientes do Banco do Brasil possuem características singulares. A principal razão de uso do banco, para esses clientes, é a presença de uma marca forte, conjugada com a questão do preço:

“Bem, a gente vem trabalhado dessa forma. Quando fazemos uma aplicação, um empréstimo, a gente consulta os bancos que a gente trabalha e aquele que oferecer a melhor taxa, fechamos. É o que tiver a melhor taxa. Hoje em dia não tenho aquela coisa de ser fiel a um banco. Isso já era. A gente percebeu que com o caminhar da economia,

na verdade, não existe fidelidade, porque o banco também não é fiel ao cliente. Ele é fiel até a hora que o cliente tem algum rendimento para eles. A mesma coisa é a gente. O atendimento, os produtos/serviços oferecidos também contam. O Banco do Brasil, hoje, é o melhor relacionamento que a gente tem. As taxas do BB são as melhores". Ator 9.

"Quando penso em banco eu penso num banco forte. Um banco estatal que sempre vai ter recursos com custos mais justos em comparação com o bancos privados, mais ou menos, esse é o principal. É porque esse banco tem recursos financeiros para me atender e está me atendendo muito bem em questão de taxas. As taxas são muito mais competitivas, inclusive o Banco do Brasil, muitas vezes, tem linhas de créditos subsidiadas como Sebrae, Pasep, etc., e sempre vai cair no Banco do Brasil. Esse dinheiro não cai em bancos privados e se você for fazer uma operação nos bancos privados as taxas estão nas alturas e no Banco do Brasil, a tal reciprocidade que acontece nos bancos, já comecei a colher o fruto dessa reciprocidade porque eles têm me arrumado algumas linhas de crédito com esses juros bem mais modestos comparados com outros bancos". Ator 10.

"Eu acho que tem que haver confiança. Banco tem que me passar confiança. Eu sinto um respeito pelo Banco do Brasil. Para mim é um banco sólido". Ator 9.

Sobre os hábitos de consumo, em relação à distribuição, os clientes percebem uma homogeneidade por parte dos bancos no mercado, isto é, todos possuem tecnologia muito parecida e não há um banco que se sobressaia em termos de distribuição. Evidencia-se a intimidade dos clientes com os canais virtuais, prezando, no caso, a agregação de valor no atributo conveniência e comodidade. Todos os clientes entrevistados recomendariam o Banco a um amigo ou parente:

"Nós usamos muito computador e telefone para todos os bancos que mantemos relacionamentos. Todos possuem os mesmos tipos de canais. Quase não vamos ao banco, propriamente". Ator 10.

"O atendimento é muito bom, mas, pessoalmente, é difícil ir ao banco e, quando vou, converso direto com o gerente. Não fico em fila porque tenho *office boy* que faz esse tipo de serviço. Tenho utilizado também o *home banking*. Consultas eu faço através do fax modem e estou conectado diretamente com o Banco do Brasil e os outros também". Ator 11.

“Tudo é muito igual. Esse negócio de tecnologia é tudo um blá-blá-blá que os bancos estão mostrando em evolução. O Unibanco e o Bradesco são super evoluídos, mas isso tudo é para facilitar os serviços deles, mas não do correntista e eles cobram altas taxas sobre esses serviços. Eles só querem saber de cobrar taxas, taxas e mais taxas. Então uma coisa, eles estão modernizando para facilitar para eles, cada vez mais eles têm menos funcionários e menor folha de pagamento. Agora quem está pagando por isso é o correntista, uma coisa que o investimento devia ser deles”. Ator 10.

#### **8.2.6 SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO EM TRANSIÇÃO**

Até pouco tempo, o Banco trabalhava com uma visão mercadológica voltada para o produto, processos internos de controle e ênfase estrutural em atividades-meio. A mobilização dos seus sistemas atuais de distribuição para os sistemas idealizados é percebido quando o Banco vem se orientando para o mercado:

“Dos 400 sistemas que temos, 320 são de áreas meio, de gestão, administração, controle e não sei o quê. Apenas 80 são de negócios e estamos revertendo isso porque somos muito bom no controle”. Ator 3.

“O problema crucial é que estamos numa época de transição, estamos saindo de uma estrutura pesada, lenta e uma rede, muitas vezes, mal posicionada perante o mercado e estamos conseguindo dotar de uma infra-estrutura melhor essas agências, posicioná-las mais perto onde, efetivamente, o cliente está. Então esse é o grande diferencial. Essa fase de transição é dotar os recursos, porque a gente ainda sofre de problemas de aquisição de produtos. Os próprios fornecedores desses produtos não acompanham a velocidade que o banco tem imprimido nas suas alterações”. Ator 4.

A área tecnológica tem um papel fundamental na transição por causa da velocidade com que os aplicativos são desenvolvidos visando uma melhoria no relacionamento banco/cliente por intermédio dos canais de distribuição.

“Somos um batalhão de infantaria do Banco. Infantaria de negócios é o termo utilizado na tecnologia. Ela vai abrindo caminho...” Ator 3.

### 8.3 A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS DESTA PESQUISA.

*“A maior parte das estratégias bem sucedidas são visões e não planos. A visão reflete uma perspectiva crítica holística e idéias criativas sobre a empresa e suas direções. Exige imaginação e inventividade”.*

James Martin

Por intermédio da revisão literária e dos dados coletados na pesquisa de campo pode-se dizer que os bancos de varejos passam por uma grande e radical transformação na entrega dos seus produtos e serviços.

Como elemento-chave dessa transformação está a evolução tecnológica que é irreversível e inexorável. A tecnologia por si só é um elemento de desagregação funcional para os bancos, porque ela modifica comportamentos, hábitos, atitudes dos consumidores e, principalmente, amplia o ambiente competitivo para concorrentes atuais e futuros, dentro e fora do Setor.

Os investimentos tecnológicos ano a ano das unidades de análise, dos bancos no Brasil e no mundo comprovam tal evolução<sup>32</sup>.

Segmentos atrativos da população já dão sinais importantes de mudança de seu comportamento bancário. Algumas instituições bancárias e não-bancárias já perceberam que uma parcela interessante de clientes se mostra cada vez mais indiferente às agências, independentemente, de suas configurações. São indivíduos que por suas atividades profissionais ou estilos de vida movimentam-se muito, dispõem de pouco tempo, têm um senso de

---

<sup>32</sup> Ver dados globais de investimentos tecnológicos no capítulo 06 e investimentos tecnológicos nos bancos pesquisados no capítulo 08.



valor bem desenvolvido e adotam a **tecnologia** como plataforma para conciliar obrigações rotineiras em suas agendas.

Foi o caso dos clientes entrevistados de ambos os bancos sob análise. Em nenhum momento, foi sentida a falta do atendimento face a face, pelo contrário o discurso **conveniência** e **comodidade** de não ir a uma agência se firmou como a tônica na agregação de valor e de idealização em termos de distribuição. Até mesmo questão como segurança eletrônica não foi levantada como um fator que obstruísse o ideal pela conveniência em termos de canais virtuais.

Foi percebido, também, que as pessoas que idealizam, utilizam e têm a preferência pelos canais alternativos de distribuição fazem parte do grupo que, não raro, responde por uma parte significativa dos resultados dos bancos graças a seu alto poder aquisitivo e elevado índice de vendas cruzadas entre as funções geradoras de crédito e agregação de poupança.

Esse perfil de cliente virtual e a agressiva ação de instituições financeiras focalizadas em oferta de fundos de investimentos, cartão de crédito, seguros e outros produtos resultam na diminuição progressiva na lealdade no relacionamento. Para acompanhar tais clientes, instituições no exterior vêm dedicando esforços e recursos para o desenvolvimento de novas abordagens de distribuição. Isso inclui desde o aprimoramento do conceito de banco direto até a criação de redes de parcerias para expandir de forma **flexível** – e eficiente em termos de custos – a oferta, sinalizando as chamadas ilhas de conveniência. O estudo contextualista de Child & Smith (1987) contribui para que se firme no setor uma rede de colaboradores atuais e potenciais, inclusive para o compartilhamento de redes.

A corrida competitiva, por parte dos bancos, tem sido prover uma grande variedade de pontos de distribuição, não necessariamente, agências ou a tradicional distribuição “tijolo e cimento”.

A análise do contexto externo e interno dos bancos, das forças competitivas e das movimentações no setor constitui elemento fundamental

para que bancos levem seus produtos e serviços aos seus mercados pautando-se por alavancagem de diferenciação, gerenciando custos e conquistando valor único para o cliente em termos de distribuição (Porter, 1991, Child & Smith, 1987 e Freeman, 1984).

Foram percebidos conflitos internos no Banco do Brasil quanto ao direcionamento estratégico dos canais de distribuição em diferentes níveis de sua estrutura e entre unidades<sup>33</sup>, ora enfatizando o uso de canais físicos, ora enfatizando os canais virtuais. O mapeamento dos *stakeholders* (Freeman, 1984 e Atkinson et al, 1997), nesse caso, com definições claras de objetivos primários e secundários, envolvidos por compartilhamentos de visões e valores pode ser uma questão substancial e emergente para que o banco não perca munhões na batalha competitiva devido às amarras políticas, ideológicas e culturais.

O consenso sobre a evolução do comportamento do consumidor bancário referente aos novos canais alternativos de distribuição ainda não se encontra bem delimitado pelos atores entrevistados. Uns consideram que ainda vai levar muito tempo para que o público possua computador face às condições sócio-econômicas desiguais do país, outros consideram a adoção rápida das novas tecnologias, seguindo o que vêm demonstrando as pesquisas, principalmente, se comparar a velocidade com que computadores chegaram aos lares brasileiros em detrimento do telefone e da televisão.

O Banco Itaú, como já está firmado a imagem de banco eletrônico em virtude dos altos investimentos desde a década de 80, ocupa uma posição que o torna *benchmarking* para muitas outras organizações. Cabe destacar o pragmatismo de sua estratégia de distribuição à luz de uma estratégia mestra de só se posicionar em praças com mais de 50 mil habitantes e se mobilizar para as ilhas de conveniência.

---

<sup>33</sup> No Banco do Brasil alguns canais de distribuição são considerado produtos e por isso são gerenciados por outras unidades estratégicas de negócios. Estudar as amarras sociais perante a distribuição desse Banco já é uma poderosa fonte de pesquisa. (Notas do Caderno de Campo por ocasião das visitas técnicas em Brasília)

Parcerias estão sendo efetuadas no Banco do Brasil com a instalação de ATMs em lojas de conveniência 24 horas de postos de gasolina.

Outro aspecto detectado foi a importância da marca do banco, uma vez que a marca associada com canais de distribuição virtuais parece trazer uma contemporaneidade de imagem. Isso foi visivelmente notado quando os clientes falavam do Itaú, talvez pelo *slogan* que vem trabalhando já há alguns anos, posicionando-se ou preparando-se para ser um banco cibernético. O Itaú entrou na Internet com um ano de atraso em relação ao Bradesco e o Banco do Brasil, muito embora já tinha atendimento computador a computador bem antes desses dois bancos. Nas entrevistas ficaram patentes as associações tecnologia e solidez nos casos estudados.

Fato também notado referente a marca foi a questão da lealdade. A lealdade à marca fica comprometida em função da melhor oferta ou preço. Já se observam clientes preocupados com o preço no segmento estudado, aspecto não observado há alguns anos devido a instabilidade da economia. O preço oferecido junto com canais alternativos de distribuição vêm se constituir, no futuro próximo, como uma das preocupações dos bancos quanto a fidelização, uma vez que com o acesso mais fácil proporcionado pela Internet os clientes poderão fazer comparações, lado a lado, de taxas de juros e de tarifas de serviços com instituições bancárias e não-bancárias.

# **CAPÍTULO 9**

## **DESAFIOS PARA OS BANCOS DE VAREJO E UMA PROPOSIÇÃO DE VALOR**

*Alguns homens vêem as coisas como elas são e dizem 'por que'?  
Eu sonho com coisas que nunca foram feitas, e digo, por que  
não?*

George Shaw

**As** transformações nos bancos de varejo requerem um novo paradigma em termos de análise de rede de distribuição (balcão X atendimento eletrônico, ou *marketplace* X *marketspace*), concomitantemente, com a mudança de um marketing focalizado no produto para o marketing orientado para valor.

Este capítulo trata o conceito de valor como um conjunto de atributos reconhecido pelo cliente que supera sua expectativa enquanto consumidor bancário. Os atributos considerados foram obtidos no campo com o segmento de mercado pesquisado.

O capítulo, também, apresenta os desafios para os bancos de varejo, neste momento de transição das redes físicas para as virtuais, em termos de canais de distribuição, sugerindo uma proposta de valor focalizada no cliente, a fim de garantir poder de referência, retenção e aumento da rentabilidade proporcionada pelas vendas cruzadas, conforme advogam Stern et al (1995).



## 9.1 A PERCEPÇÃO DE VALOR

*Identifique as grandes idéias, exagere-as e espalhe-as ao máximo por toda a empresa com a velocidade da luz.*

Jack Welch

A definição de valor, percebida pelos clientes entrevistados sobre distribuição nos bancos de varejo estudados, foi uma combinação de conveniência, marca, tecnologia da informação, flexibilidade e relacionamento (Figura 33). Cabe enfatizar que houve um consenso no segmento de mercado analisado e essa percepção, evidentemente, pode variar conforme outros segmentos a serem estudados.

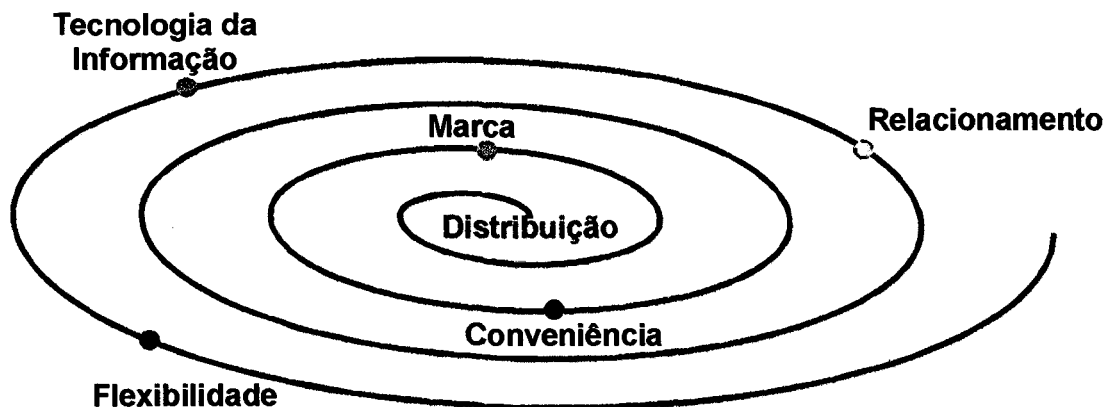


Figura 33 – Atributos de valor integrados para o segmento estudado.

**Conveniência e comodidade** de produtos e transações nos canais foram a diferenciação chave na percepção de valor. Clientes demandando serviços a qualquer hora e em qualquer lugar.

A **marca**, como já foi citada anteriormente, está associada com o nível de conhecimento pelos clientes dos canais remotos e virtuais dos bancos, vinculando-se a imagem de contemporaneidade de banco tecnológico ou cibernético. A maioria dos produtos bancários está se transformando em *commodity*. A marca foi associada com solidez e tecnologia e não aos produtos e serviços bancários.

A **tecnologia da informação** tem um papel fundamental. A emergência dos novos canais de distribuição como a Internet ampliou a informação para o cliente e conseqüente poder de escolha. Os clientes comentaram que tudo está mudando muito rápido ou que os investimentos tecnológicos só fazem reduzir os custos para o banco e não em sua cadeia de valor. Sinalizaram, desse modo, que o avanço da tecnologia da informação no setor bancário deve repercutir na sua estrutura de custo ou agregar valor em sua cadeia produtiva.

A **flexibilidade** foi sentida quando o banco parece ajustar o produto ou canal de distribuição de acordo com as necessidades, no caso por exemplo, quando banco exerce a função meios de pagamento de forma peculiar aos empregados das empresas.

E os **relacionamentos** estão aqui marcados pelo grau de interação nas transações efetuadas, porque, mesmo considerando a virtualidade eles se sentem presentes no dia-a-dia dos bancos. Cabe destacar que os clientes já possuíam contas correntes antes de utilizarem o *homebanking* ou Internet *banking*; ou, também, já tinham recebido a visita dos gerentes de conta em suas empresas. Nenhum dos bancos estudados teve ou criou canais de comunicação e atendimento personalizados com os clientes sob análise, no entanto, os clientes demonstraram interesses em ser chamados pelo nome e quando necessário ouvir a voz do gerente como um consultor financeiro.

Esses atributos de valor arrolados acima estão integrados em um sistema de distribuição e, merecem ser considerados nas formulações de estratégias dos canais para o segmento de mercado estudado, tendo-se presente que são atributos dinâmicos, portanto, requerem atenção permanente pelos administradores bancários.



## 9.2 OS DESAFIOS PARA OS BANCOS DE VAREJO





*Seu banco de dados de clientes se tomará o recurso mais vital. As companhias criarão novos departamentos dedicados a descobrir formas de iniciar e manter diálogo com os clientes. Até mesmo o termo vago "clientes" será obsoleto: você os chamará pelo nome.*

Faith Popcorn

A transformação dos canais físicos para os canais virtuais requer algumas mobilizações e desafios.

São os seguintes desafios:

-  **Definição de uma proposta estratégica clara para capturar valor-**  
Prover valor ao consumidor por meio de estratégias e vantagens competitivas orientadas para o mercado. A chave para isso será alcançar diferenciação, por intermédio do gerenciamento de canais de distribuição, criação e lançamento de novos produtos, canais e administração da infraestrutura de modo a garantir valor diferencial para o consumidor alvo.
-  **Estabelecimento de uma clara visão tecnológica – a natureza dual da tecnologia (produto e processo)** sugere que a estrutura sócio-técnica deva ser modificada para ajustar-se dentro da visão tempo-espço. Os bancos de varejo investiram inicialmente em tecnologia por questões econômicas, isto é, para reduzir custos e, mais tarde concorrentes tiveram que seguir os pioneiros para não ficar defasado junto ao mercado sob pena de morte. A tecnologia hoje é assimilada rapidamente pelo mercado. Copiável e banalizada não se constitui vantagem competitiva, no entanto, bancos se ressentem do enfoque mercadológico que não se encontra em sintonia com o tecnológico. Gerentes e funcionários de agências consideram que bancos se preparam para automação, mas não sabem como abordar os clientes.

-  **Revisão do papel das agências** - No mundo, especialistas apontam às agências como centro de orientação de alto valor agregado (Bauer, 1994), portanto, o tamanho e a quantidade vão diminuir. A infra-estrutura a ser criada é tecnológica e não de agências. O desafio é educar o mercado para utilizar a tecnologia por meio dos canais variados, usando serviços de telefone para contatos com clientes e transações de valores médios, serviços automatizados para repetir transações de valores baixos, Tvs, Internet e ATMs para informações e amplos serviços. As agências serão centros de relacionamentos de alto valor. As agências podem ser utilizadas na incorporação de serviços financeiros, substituindo os departamentos de tesouraria de empresas em geral e como consultoria financeira.
-  **Desenvolvimento da riqueza e do alcance da informação** - Sistemas especialistas e redes neurais permitirão aos bancos a monitoração contínua do histórico de transações e consumo de cada cliente, individualmente, a adaptação de produtos, serviços e canais de distribuição e a ação comercial de alta precisão por meios humanos ou eletrônicos. Bancos posicionam-se antecipando produtos, serviços e sua distribuição atendendo expectativas futuras dos clientes. Repense o *trade-off* entre riqueza e alcance da informação (Évans & Wurst, 1997).
-  **Capacitações em segmento de mercado** – Utilize equipe ou *teams* que possam pesquisar, criar fluxos de valor e perceber diferenciações. A diferenciação envolverá produtos, canais, preço, comunicação, enfim, determinará pacotes de valor diferenciados para cada segmento. A tarefa é encontrar produtos e canais adequados para os clientes e extrair a maior fatia possível de negócios gerados por cada cliente durante o seu ciclo de vida. A segmentação direciona o tipo de estratégia de marketing a ser utilizada – massificado, segmentado e personalizado ou um a um.
-  **Capacitações em gestão de relacionamento** - Procure conhecer tudo sobre os clientes (quem são, onde eles estão, o que eles querem) para



manter e ampliar o maior relacionamento possível com sua base de cliente, por exemplo: utilizar os centros culturais para ampliar o relacionamento de clientes interessados em atividades e movimentos culturais. Bancos poderão vender ingressos de teatro e outros eventos; ou utilizar os canais alternativos como Internet para uma maior interatividade. Conhecer quem são os usuários de ponta. As pessoas que estão procurando inovação são fontes de pesquisas e conhecimento para melhor servir os clientes atuais e atrair novos. Aplicativos podem informar que tipos de produtos ou canais as pessoas utilizam intensivamente e, como esses produtos ou canais podem fazer com que os clientes tenham diferenciação no mercado. O objetivo da gestão de relacionamento é criar vínculo, conquistar credibilidade, obter fidelidade e gerar negócios.



**Construção de alianças e parcerias<sup>1</sup>** – Com a tecnologia da informação possibilitando um gerenciamento da base de clientes, bancos irão ampliar o seu leque de produtos e serviços tradicionais ou não oferecidos nos canais de distribuição. Os canais de distribuição dos bancos terão um poder econômico e mercadológico incomensurável. O comércio eletrônico vai reconfigurar a cadeia de valor de muitos segmentos produtivos, as alianças estratégicas e parcerias terão um papel fundamental devido as competências específicas e, novas capacitações em logística para entrega de produtos e serviços. Bancos estarão conectados em redes.



**Compartilhamento da rede de distribuição** - As agências podem ser compartilhadas com outro bancos, da mesma forma as *ATMs* como alternativa para minimização de custos fixos. A ociosidade das redes de agências será um ponto crítico no futuro próximo, portanto, o compartilhamento da rede de agências e *ATMs* de um grande varejista será sempre bem-vindo.

Esses desafios contribuem para a identificação dos quatro **Rs** denominados por Stern (1996) como retenção (*retention*), referência (*referral*),

---

<sup>1</sup> Nota de campo - No Banco do Brasil existe um projeto, ainda embrionário, de parceria com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, dispondo um microcomputador nas agências do Correio para acesso via Internet pelos clientes que ainda não possuem microcomputadores em suas residências.

repelir (*repele*) e vendas relacionadas ou vendas cruzadas (*related sales*). A retenção refere-se aos clientes que permanecem no banco e que os mesmos podem efetuar vendas cruzadas. A referência são as indicações dos clientes atuais que recomendam o banco aos seus amigos. O repelir indica que alguns clientes devem ser rejeitados porque custam muito caro o seu atendimento.

Os bancos têm presentes esses e novos desafios para gerenciar o ritmo e integrar as mudanças dentro de um enfoque sistêmico, isto é, articulando a visão compartilhada por todos (alinhamento estratégico). A construção, por fim, de pastas eletrônicas para os desafios articulados, implementados. Os eventos registrados, eletronicamente, facilitam a revisão estratégica e o aprendizado organizacional.

### 9.3 UMA PROPOSIÇÃO DE VALOR COM SISTEMAS INTEGRADOS DE DISTRIBUIÇÃO

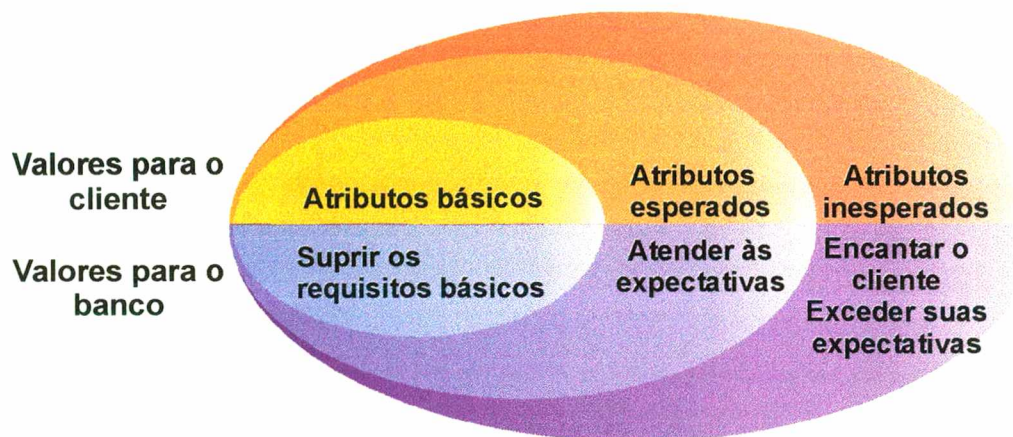
*Não acredito em pesquisas de mercado pois os clientes não conhecem tudo o que posso fazer por eles.*

Akio Morita

Como se vê os desafios apontados para o setor bancário são muitos e podem ensejar várias ações - tudo é uma questão de escolha dentre os diversos caminhos.

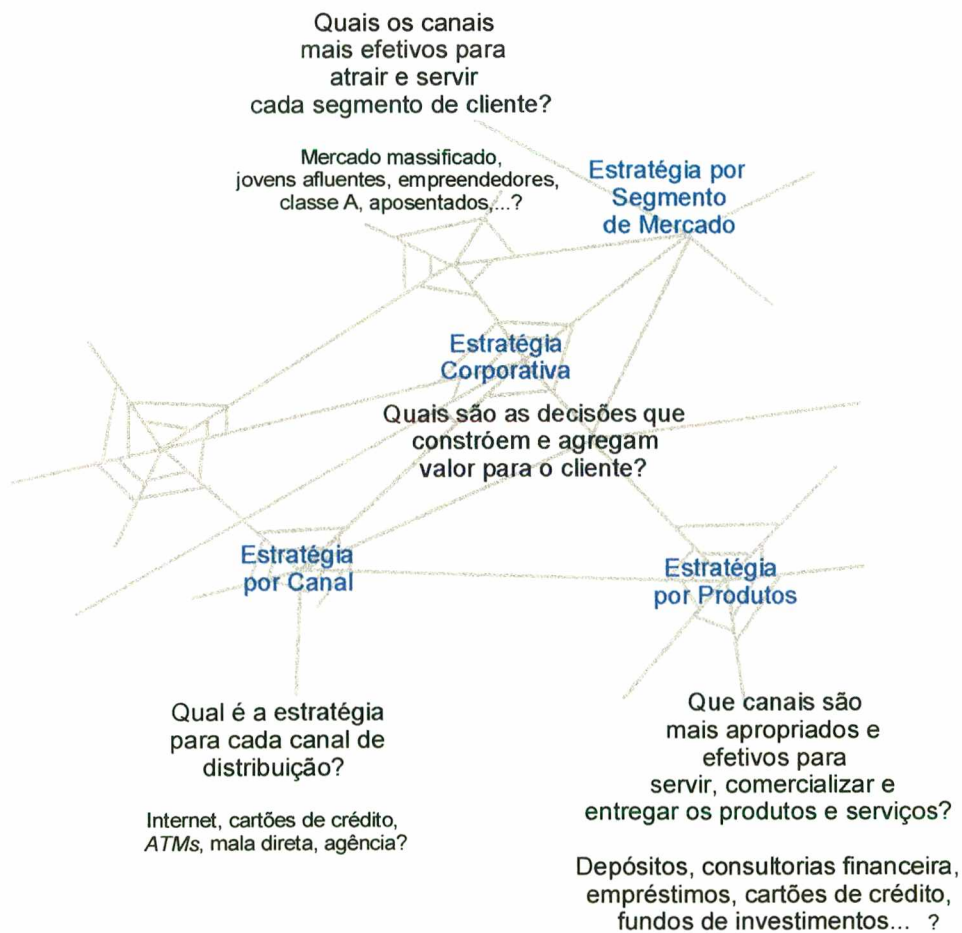
Trabalhar com uma proposição de valor constitui o caminho para se definir modelos de relacionamento, a fim de encantar o cliente e exceder sua expectativa, efetivando-se como banco de varejo no cenário nacional.

Requer o envolvimento de várias unidades e práticas gerenciais de um banco. Para isso, o alinhamento estratégico e o compartilhamento de visões tornam-se condições fundamentais para identificar atributos esperados e atributos inesperados, conforme Figura 34.



**Figura 34** - Valores para os clientes e para o banco

Vale esclarecer que não se trata de um modelo ou uma proposta pronta. Ela aqui se revela apenas como grandes linhas de ação como formas de amarrar as linhas e os fios de pesquisa e procurar tecer uma grande teia (Figura 35), que integra: estratégia corporativa, por canal, por produtos e por grupamento de cliente.



**Figura 35** - A grande teia

A proposição de valor é concebida como um fluxo de atividades ou componentes inter-relacionadas que permitam constituir conhecimento da base de clientes para o banco montar uma estrutura de trabalho, a fim de estabelecer estratégias integradas dos canais de distribuição e os seus respectivos gerenciamentos para fornecer valor para o cliente. É permeada por processos (Figura 36) que estão divididos em quatro fases:

- **fase 1** – conhecimento da base de clientes;
- **fase 2** – definição de estratégias por canal,
- **fase 3** – definição de táticas,
- **fase 4** – gerenciamento e monitoramento dos canais.

A **fase 1** compreende conhecimento da base de cliente por intermédio da segmentação, comportamento dos atores nos canais, descrição dos canais e poder econômico do canal.

A **fase 2** corresponde as estratégias para cada canal de distribuição em função do diagnóstico levantado, bem como o gerenciamento tecnológico correspondente que possa permitir uma infra-estrutura por canal.

Na **fase 3** incorporam-se táticas para as migrações de clientes entre os canais, bem como desenvolvem-se medidas de desempenho por canal.

A **fase 4** compreende a operacionalização que é o acompanhamento dos canais por meio de um mapeamento de *performance*, custos por canal, segmentos de mercado e retroalimentação do sistema, formalizando uma estrutura de dados. Essa fase integra e produz as informações para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, o gerenciamento do risco de crédito e precificação, análise de rentabilidade e campanhas promocionais para manter e fidelizar o relacionamento entre o banco e o cliente.



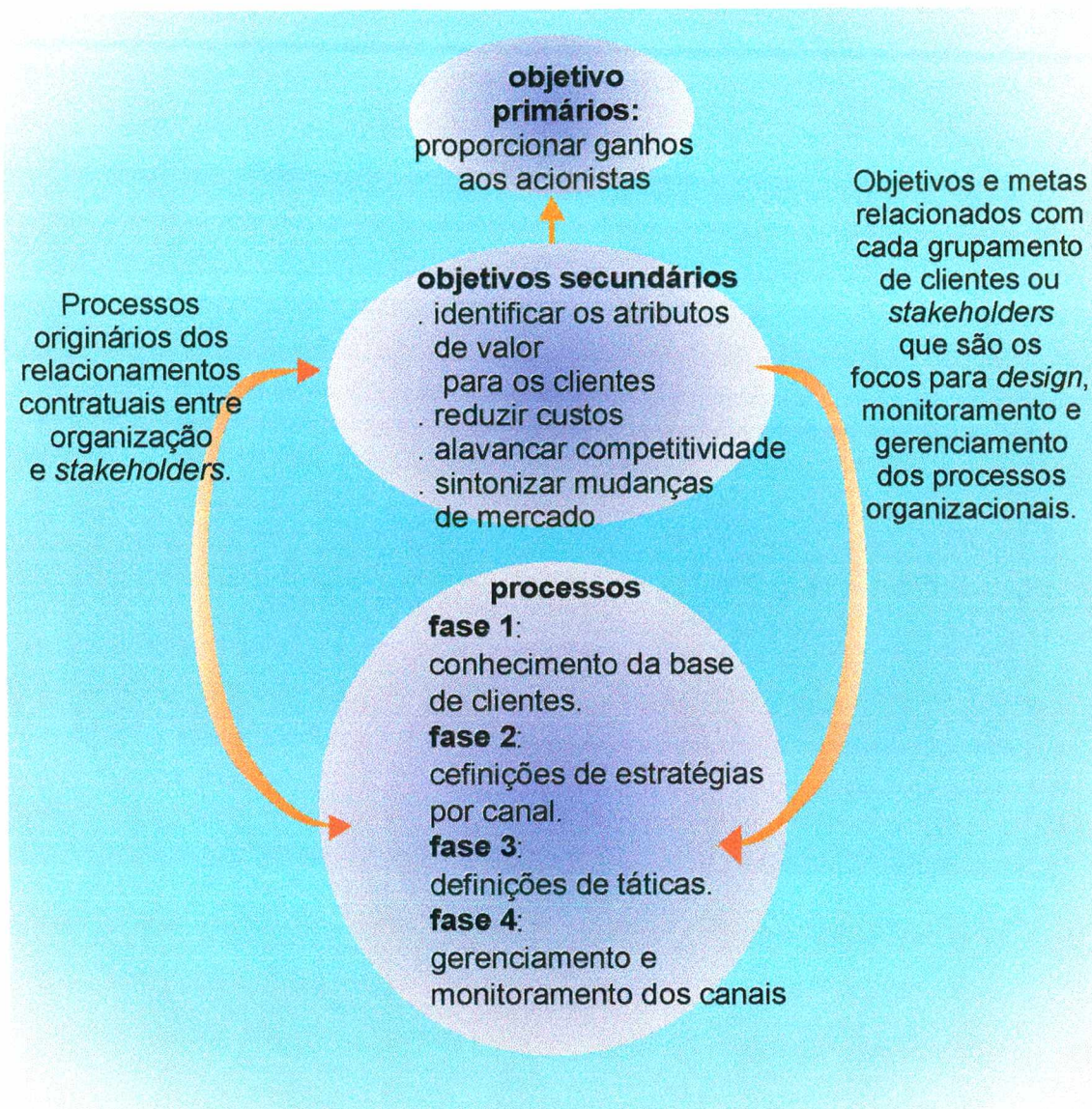


Figura 36 – Objetivos e processos para construção de valor

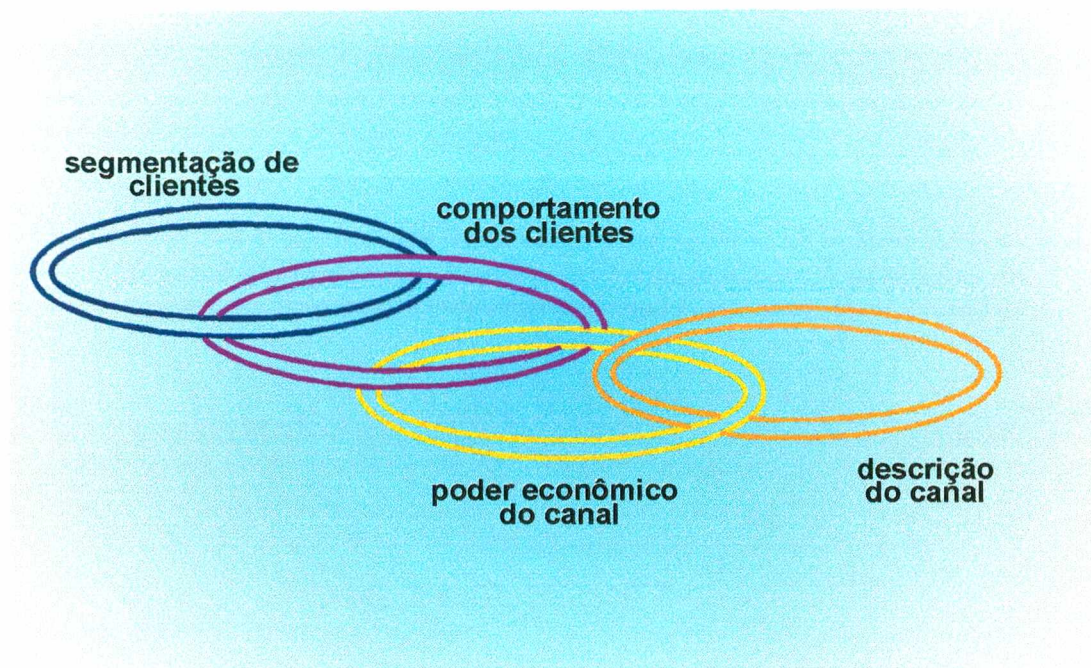
### 9.3.1 FASE 1 – CONHECIMENTO DA BASE DE CLIENTES

Principia com a coleta de dados para montar uma estrutura de trabalho e compreende itens, conforme Figura 37.


O foco inicial é constituir um banco de dados em que esteja disponível a informação sobre a necessidade do cliente, por segmentos quanto a produtos e serviços, tais como: volume, localização, comodidade, níveis de




utilização. A idéia é agrupar os clientes em segmentos baseados em suas necessidades e exigências de produtos e serviços nos canais de distribuição.




**Figura 37** – Conhecimentos da base de clientes


 **Segmentação de clientes** – Compreende aspectos demográficos e psicossociais, a fim de determinar relacionamentos: massificados; personalizados ou individualizados. A proposta inicial é trabalhar com os clientes mais rentáveis. A utilização de ferramentas como sistema ABC e *Balanced Scored* (Kaplan, 1999) podem ser instrumentos auxiliares nessa fase. Com segmento-alvo identificado é possível desenhar um sistema de distribuição capaz de levar em consideração às exigências de cada um dos grupos de cliente.

 **Comportamentos dos clientes** – A idéia é conhecer hábitos de uso, estilo de vida, preferências, a consistência ou efetividade nas transações e atitudes nos canais dentro de cada segmento em uma série histórica. As abordagens qualitativas de pesquisa como *focus-group* (Morgan, 1997) podem ser empregadas nos segmentos de mercados selecionados, cruzando com sistemas de informação para se identificar as

potencialidades de consumo dos clientes, o uso eficiente dos canais de distribuição e principais oportunidades para agregar valor para os clientes.

Visitas a clientes, *Benchmarking*, sessões de *workout*, sistemas especialistas, exploração de cenários também podem ser utilizados e registrados de forma sistemática.

 **Poder econômico do canal** – Permite conhecer a evolução quantitativa, em termos de investimentos, avaliação de rentabilidade e custos incorridos na configuração e manutenção dos canais (custo de servir), bem como suas projeções. Pode-se utilizar o sistema ABC.

 **Descrição do canal** – Proporciona o conhecimento de todas as potencialidades dos canais como: públicos-alvos, produtos e serviços oferecidos, integração multicanais, mobilidade da informação, poder econômico dos canais e, **os valores identificados e percebidos pela base de cliente**. Incluem, também, as capacitações funcionais necessárias.

### 9.3.2 FASE II - ESTRATÉGIAS POR CANAL

Trata-se das definições de ações estratégicas por canal, considerando o sensoreamento do:

#### ★ Contexto externo:

- clientes atuais e potenciais;
- concorrentes atuais e potenciais (melhores práticas);
- outros *stakeholders* (definição de grupos externos que possam se opor às mudanças) e,
- tendências de mercado no âmbito global e local, em termos de inovação tecnológica, novos critérios de uso e sinalizadores de valor correlacionados com o sistema de distribuição.



### ★ Contexto interno:

- infra-estrutura tecnológica (*back office*);
- aspectos sociais e culturais (comprometimentos, visões, aspirações),
- identificar os *stakeholders* (para analisar as idéias e inovações por meio de atributos de mudança como: complexidade, compatibilidade, adaptabilidade).

A estratégia por canal contempla:

- ✓ análise externa e interna (situação atual e cenários que possam esclarecer as tendências nos fluxos de distribuição);
- ✓ papel do canal - relacional, informativo, conselho, vendas, transacional, social, *fun*;
- ✓ oportunidades de venda e análise para melhorias contínuas (retenção do cliente, venda cruzada, venda por referência e penetração no mercado);
- ✓ Diferenciação de relacionamento por grupamento de cliente e clientes individuais, em função da análise do contexto externo (concorrentes e tendências) e dos pontos fortes e fracos da análise do contexto interno (infra-estrutura, aspectos culturais, resistências). A diferenciação, no caso, é traduzir para o cliente a idéia de singularidade – significa dizer que o banco é feito para ele – não importando o canal de distribuição utilizado;
- ✓ capacitações e habilidades humanas e tecnológicas necessárias,
- ✓ responsabilidades por canais e retorno dos investimentos.

### 9.3.3 FASE III – TÁTICAS DE MIGRAÇÃO

Traduzir a migração dos clientes como oportunidade para reduzir custos para os canais apropriados, utilizando táticas como: tarifação, atividades educativas e recompensas.

A tática efetiva de migração reduz custos, assim como adquire receitas potenciais por atrair clientes novos e melhorar as vendas cruzadas.



O produto desta fase pode ser um conjunto de :

- custos reduzidos de transações e serviços, sabendo que uma grande parte dessas transações estão sendo efetuadas por canais eletrônicos (incrivelmente mais barata).
- custos reduzidos de pessoal.
- redesenho da tipologia e topologia de agências.

#### 9.3.4 FASE IV - GERENCIAMENTO DOS CANAIS

Permite a retroalimentação da proposta de valor e articula a integração dos canais de distribuição no marketing mix do banco (produtos e serviços, tarifação e comunicação).

O **gerenciamento dos canais**, ou melhor, os canais de distribuição são os pontos de contato entre o banco e o cliente no dia-a-dia operacional, portanto é a fonte para identificar e sustentar de modo preciso o relacionamento com a base de clientes, oferecendo o produto certo, no momento certo e no lugar certo.

A informação gerada nos canais contribui para percepção do ambiente externo para o interior de um banco, da mesma forma que as tendências podem ser monitoradas de acordo com mudanças previsíveis nos padrões de compra e abordagens de atendimento, novos entrantes no canal, crescimento do uso de novas tecnologias e pressão sobre as margens alcançáveis no canal.

À medida que um operador, seja no canal físico ou virtual, entre em contato com o cliente – a tela de informação, como demonstrada na Figura 38, se abre para fornecer um histórico personalizado de atendimento que incluem: as vendas concretizadas, os produtos sugeridos, as potencialidades, os níveis de rentabilidade e risco, os contatos efetuados, os canais preferidos e entre outras informações.

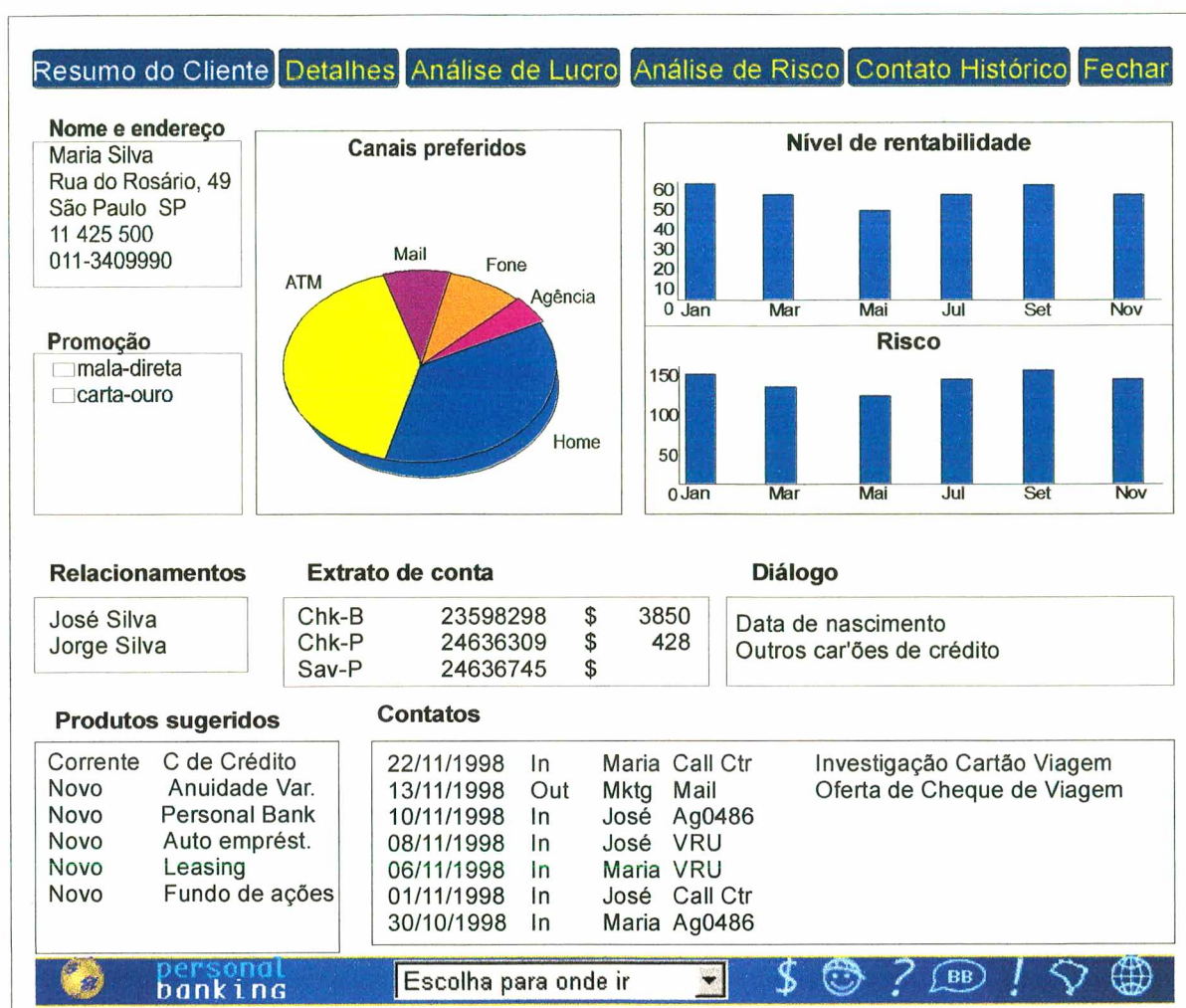
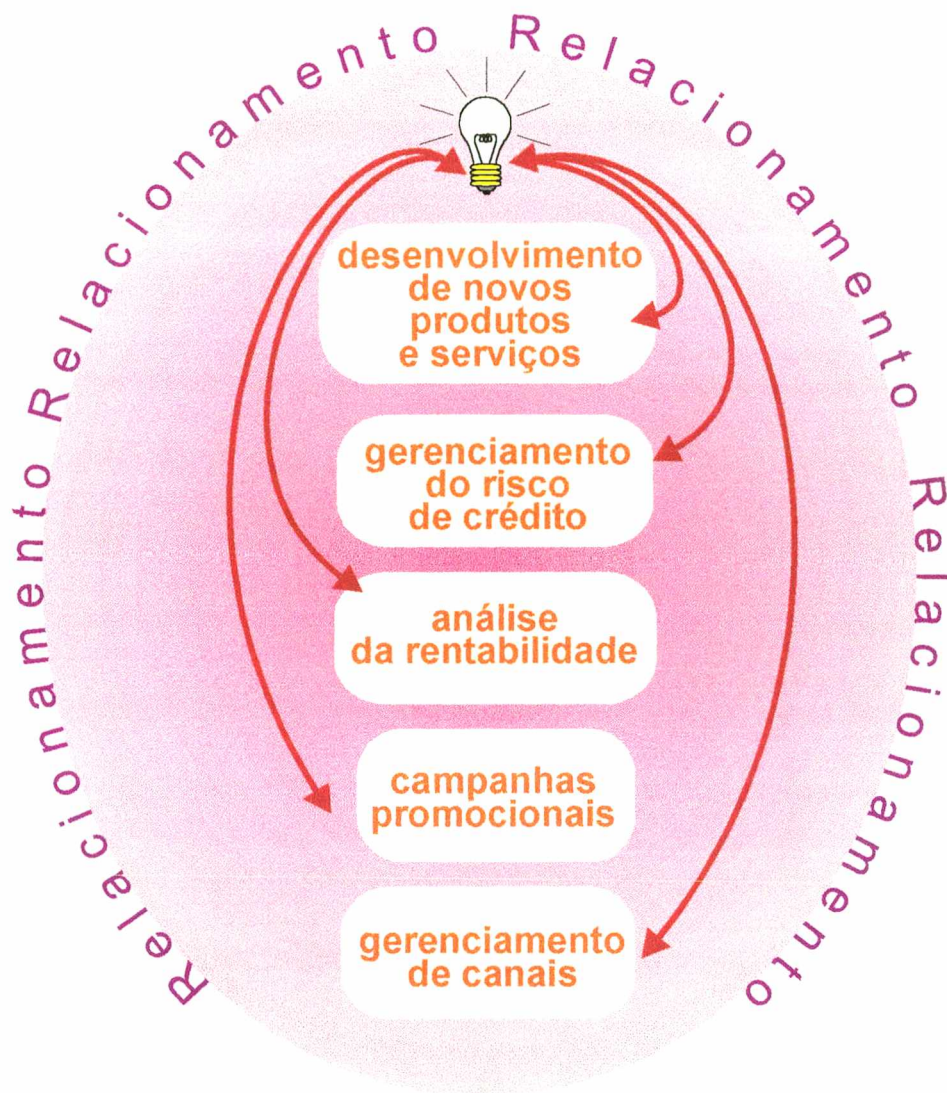


Figura 38 – Tela de Informação

O gerenciamento do canal está intrinsecamente ligado à pesquisa e desenvolvimento pelo seu caráter inovador, porque traz insumos à concepção de novos produtos e pode parametrizar as vendas. Trata-se de um gerenciamento integrado com o risco de crédito, rentabilidade e campanhas promocionais específicas para cada público-alvo, constituindo um alcance maior de informação que possa abranger o cliente como um todo e proporcionar a mudança de paradigma no relacionamento entre o banco e o cliente, como ilustrado na Figura 39.



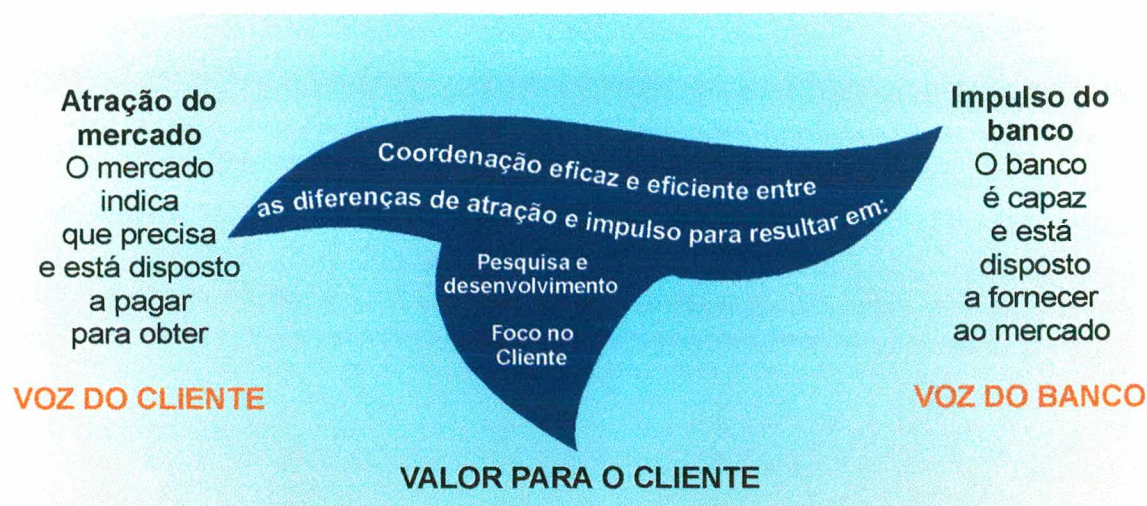


**Figura 39** – Gerenciamento integrado

O gerenciamento integrado contribui para a efetividade da gestão do relacionamento com o cliente por intermédio dos sistemas de informação. Quanto mais informação houver, tanto mais profundo é o relacionamento a ser desenvolvido com o cliente e menor a probabilidade desse cliente abandonar o banco, por isso todas as operações e transações devem ser marcadas ou pontuadas individualmente.

Essas marcações traduzem a voz do cliente para uma análise concomitante ao impulso do banco, isto é, aquilo que o banco pode e está

disposto a fornecer ao mercado (voz do banco), ilustrado na Figura 40.



**Figura 40** – Coordenação entre a voz do mercado e a voz do banco.

Este gerenciamento integrado necessita de estruturas flexíveis para se analisar as lacunas entre a voz do cliente e a voz do banco. Requer, contudo, o desenvolvimento, a coordenação e uso eficiente da informação entre os cruzamentos de linhas negociais e funcionais das unidades organizacionais dos bancos.

Para tanto, não basta só marcar as transações, pois é necessário que haja um equilíbrio entre atração e impulso. Primeiro porque os clientes não vão fornecer todas as informações que os bancos necessitam para as suas soluções, necessidades e desejos. Isso significa o emprego de centro matriciais em pesquisa de mercado, desenvolvimento de novas abordagens e estratégias de ação.

A tecnologia da informação permite aos bancos integrar funções tradicionais com produtos bancários e não-bancários, sabendo que os canais de distribuição serão grandes agregadores de valor no mundo do comércio virtual que se avizinha.

A importância de ouvir a voz e entender o consumidor bancário, a eficiência da segmentação do mercado, o posicionamento do produto e proposição de valor tornam-se condições sinérgicas para se trabalhar com



informações personalizadas e traduzi-las em inteligência organizacional. O produto de um banco para o cliente passa a ser cada vez mais encarado como informação.

O cliente, com o advento tecnológico e o alcance da grande rede de computadores, passa a ser o centro das atenções e não encara o produto, preço, promoção e o ponto de distribuição como variáveis separadas e, sim, a percepção de que a informação originária de um banco possa lhe trazer valor.

O comportamento individualista que marcou o gerenciamento dos bancos, nos últimos anos, é destronado pela emergência de estruturas e sistemas colaborativos e cooperativos. Estruturas e sistemas devem ser mudados e desafiados para novos conhecimentos e capacitações das pessoas em termos da irreversível virtualidade.

# **CAPÍTULO 10**

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

*(...) eu posso acrescentar o universo a mim mesmo, eu posso me observar observando, mas eu também sou observado no outro sentido. Sou o meu próprio espelho, 'olho o que me olha'. O universo de todos os possíveis consiste em introduzir o possível numa realidade, ao mesmo tempo, comum e aberta.*

Michel Randon

□ objetivo desta pesquisa foi compreender as transformações que passam os bancos de varejo. Compreender no sentido de considerar, atentamente, o objeto de estudo - os sistemas de distribuição com suas complexidades, uma vez que os mesmos repousam sobre um encadeamento de fatores de natureza variada, que se conjugam e interagem.

Escolher, interpretar o problema de pesquisa, a análise de documentos, revisão literária, bem como as entrevistas com os diversos atores para sentir como pensam, agem e reagem em um contexto dinâmico e competitivo como o setor bancário, foram condições significativas para compreender a grande transição que passam os bancos.

Certamente, a metodologia qualitativa teve o seu papel ímpar para construção do saber centrado no binômio objetividade-subjetividade. Neste trabalho, o pesquisador também foi um ator agindo e exercendo influência nos rumos da pesquisa em si. A metodologia permitiu multiplicar ângulos de questionamento e aguçar a visão de futuro que não se esgota aqui.

Nesse sentido, recomenda-se que bancos partam para pesquisas qualitativas que possam descrever, interpretar e acompanhar os hábitos das pessoas de forma minuciosa, a fim de garantir, processar, criar e entregar valor por meio dos canais de distribuição. Essas pesquisas devem ser

encorajadas pelos bancos de varejo. As pesquisas são instrumentos para o banco compreender o seu processo de transformação e, conseqüentemente, otimizar seu resultado em um contexto local e global.

Pelo estudo, das decisões intencionadas e realizadas, permite-se elucidar que às novas configurações dos canais físicos e virtuais de distribuição quebram paradigmas de gerenciamento.

O canal de distribuição virtual pertence a um canal real e possível. Na virtualidade, a intenção se torna uma realidade presenciada por um contexto historiado dentro das condições espaço-tempo. Os canais físicos e virtuais se complementam, embora tenham características mercadológicas diferenciadas.

Toda a transição requer novas visões de mundo e, por isso, os conceitos de canais físicos e virtuais ainda não são bem delimitados e compreendidos pelos atores, sobressaindo o comum questionamento: o que fazer e como me relacionar quando todos os clientes utilizarem o auto-atendimento ou perceberem o valor de utilizar o canal virtual?

O marketing de relacionamento ou de valor passa a ser a grande tônica para bancos. A significação maior desta pesquisa foi a escuta e observação das vozes e comportamentos dos clientes quanto aos seus valores percebidos e, concomitantemente, as vozes dos administradores quanto à acessibilidade de informação oriunda da base de clientes.

A dinamicidade do setor bancário exige capacitação inovadora por parte dos atores para entregar valor único para os clientes em termos de distribuição e os bancos não podem mais se dar o luxo de estar compartimentalizados em velhos modelos burocráticos ou estruturas hierárquicas, nos quais o poder da autoridade e a norma são, exclusivamente, ditadores do gerenciamento.

A informação gerada nos canais de distribuição, sejam eles físicos ou virtuais, representa vantagem competitiva desde que o foco do

banco seja, efetivamente, centralizado no cliente. O conceito de valor é visto como um arsenal para retenção, fidelização e referência de clientes.

Bancos tendem a ter uma interface única para entregar os produtos e serviços detectados pelos sistemas de informação, juntamente, com pesquisas direcionadas para o advento do comércio eletrônico.

Esta pesquisa teve as suas limitações. Pesquisar apenas um segmento de mercado foi uma delas e, pela abrangência da questão de pesquisa reconhece-se que outros segmentos deveriam ser pesquisados, para constituir referências integrais aos administradores em suas percepções de realidade.

De qualquer forma, esta pesquisa pode e deve ser ampliada utilizando os segmentos de mercado em sua totalidade. Alguns temas emergem: formação de parcerias e compartilhamento da rede são alguns deles. Dentro desses temas caberiam os seguintes questionamentos, por exemplo, que aspectos das parcerias poderiam criar oportunidades para novos focos de negócio? Qual a percepção do consumidor da marca de um determinado banco dentro de ambientes compartilhados de distribuição? Como alinhar a estrutura organizacional e sistemas de incentivos com os objetivos e estratégias de canais? Como proativamente migrar os clientes para os canais apropriados?

Há ainda várias outras questões. É importante assinalar que futuras pesquisas devem detectar necessidades não satisfeitas e buscar, de maneira inovadora, ampliar as lentes de observação que identifiquem símbolos e novas abordagens de relacionamento.

Neste estudo, as linhas gerais que integram a proposição de valor para o cliente foram desenvolvidas dentro desta visão.



**ANEXOS**

# **Anexo 1 - DIMENSIONAMENTO DA REDE DE DISTRIBUIÇÃO ITAÚ POR REGIÕES E EVOLUÇÃO DAS TRANSAÇÕES ELETRÔNICAS<sup>1</sup>.**

1998

<b>Canais</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Centro- Oeste</b>	<b>Norte</b>	<b>Total</b>
<b>Total (ags. + Pabs)</b>	1.458	195	113	73	47	1.886
<b>Agências</b>	877	143	80	59	28	1.187
<b>Itaú</b>	705	141	78	55	28	1.007
<b>BFB</b>	25	2	2	3	0	32
<b>Banerj</b>	147	0	0	1	0	148
<b>Pabs</b>	581	52	33	14	19	699
<b>Itaú</b>	533	52	33	14	19	651
<b>BFB</b>	1	0	0	0	0	1
<b>Banerj</b>	47	0	0	0	0	47
<b>Caixas Eletrônicos</b>	7.320	936	555	335	189	9.245
<b>Itaú</b>	6.669	932	551	329	189	8.670
<b>BFB</b>	52	4	4	6	-	66
<b>Banerj</b>	509	-	-	-	-	509

<sup>1</sup> FONTE: Relatórios de Administração 1998, 1997, 1996.

-	- 1º semestre de 1998. - (em milhões)	- Evolução (%) sobre o 1º semestre de 1997.
- Transações nos caixas eletrônicos	- 268,4	- 3
- Transações por telefone (Bankfone e Itaufone)	- 77,1	- 16
- Transações por fax (Itaufax)	- 7,6	- 6
- Transações via computador (Bankline)	- 34,7	- 67
- Transações POS/PDV	- 10,0	- 78
- Débito automático pré-programado	- 67,7	- 23
- Total de transações do auto-atendimento	- 465,5	- 12
- Total de transações no caixa (passíveis de migração para o auto-atendimento)	- 177,9	- (7)

- Total de transações	- 643,4	- 6
- Relação auto-Atendimento/total de transações	- 72%	- 6

1997

-	- Sudeste	- Sul	- Nordeste	- Centro	- Norte	- Total
-	-	-	-	-Oeste	-	-
- Agências	- 688	- 143	- 79	- 55	- 27	- 992
- PABs	- 553	- 55	- 35	- 14	- 18	- 675
- Total	- 1.241	- 198	- 114	- 69	- 45	- 1.667
- Caixas Eletr.	- 6.355	- 893	- 535	- 313	- 183	- 8.279

-	- 31/12/97	- Evolução
-	- (em milhões)	96/97
-	-	- (%)
- Transações nos Caixas Eletrônicos	- 532,6	- 1,2
- Transações por telefone	- 140,3	- 8,9
- (bankfone e Itaufone)		
- Transações por fax (Itaufax)	- 15,2	- 4,2
- Transações via computador	- 50,3	- 22,1
- (Bankline)		
- Transações POS/PDV	- 13,9	- 95,5
- Débito automático pré-programado	- 122,6	- 25,4
- Total de transações do auto-atendimento	- 874,9	- 7,2
- Total de transações no caixa (passíveis de migração para o auto-atendimento)	- 381,8	- (3,9)
- Total de transações	- 1.256,7	- 3,6



1996

-	- Sudeste	- Sul	- Nordeste	- Centro-Oeste	- Norte	- TOTAL
- Agência s	- 688	- 147	- 82	- 64	- 29	- 1010
- PABs	- 632	- 54	- 41	- 17	- 18	- 762
- TOTAL	- 1320	- 201	- 123	- 81	- 47	- 1772
- ATMs	- 5891	- 834	- 505	- 315	- 169	- 7714

-	- 31/12/96	- Evolução % 95/96
- Transações realizadas via Caixa Eletrônico	- 526,4	- 6,8
- Transações por telefone (Bankfone/Itaufone)	- 128,9	- 7,3
- Transações por fax (Itaufax)	- 14,5	- 3,5
- Home/Office banking	- 41,2	- (3,0)
- Transações pela rede POS	- 7,1	- 148,6
- Débitos automáticos pré-programados	- 97,8	- 26,2
- Total de transações no auto-atendimento	- 815,9	- 8,8
- Total de transações via caixas humanos	- 613,1	- 0,8
- Total de transações	- 1.429,0	- 5,2

## Anexo 2

# O PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas serão marcadas, normalmente, por meio de contato telefônico com o escolhido. O entrevistador apresenta-se como mestrando em Engenharia da Produção e Sistemas da UFSC, elaborando uma dissertação sobre estratégias de distribuição em bancos de varejo e, para isso, examinará aspectos da história do banco, no qual o entrevistado atuou ou atua.

O entrevistador deve informar que serão entrevistados, também, clientes do banco no segmento micro e pequenas empresas, a fim de se identificar a lacuna entre o que os consumidores bancários precisam e o que a atual estrutura de distribuição lhes oferece. A reflexão de tal lacuna pode proporcionar uma ótima oportunidade de empreendimento para “vendas de valor vitalício”.

A entrevista se dará, respeitando local, data e horário desejado pelo entrevistado. Informa-se que a ênfase maior será em dados qualitativos e na interpretação pessoal, assim como a duração da entrevista em torno de 60 minutos.

No início da entrevista informar sucintamente os objetivos da pesquisa e solicitar a permissão para gravá-la. As gravações serão transcritas de forma resumida e algumas vezes com observações, questionamentos e interpretações do entrevistador.

Os entrevistados devem ser informados que as entrevistas serão numeradas sequencialmente, na ordem de sua ocorrência, sem associá-las à lista dos informantes.

As fitas e as transcrições estarão à disposição dos interessados.

### **Anexo 3 - Os atores entrevistados por meio da técnica de entrevistas semi-estruturadas.**

Ator 1	Especialista na área de Planejamento Comercial do Banco Itaú. Entrevista realizada em 29.07.98. Local: São Paulo
Ator 2	Gerente de Agência do Banco Itaú. Entrevista realizada em 24.08.98 Local: Florianópolis (SC)
Ator 3	Especialista do Departamento de Administração de Dados e Sistemas Especiais do Banco do Brasil. Entrevista realizada em 04/10/98. Local: Brasília (DF)
Ator 4	Especialista da Unidade Estratégica de Negócios Distribuição do Banco do Brasil. Entrevista realizada em 20.11.98. Local: Brasília (DF)
Ator 5	Gerente de Agência do Banco do Brasil. Entrevista realizada em 25.11.98 Local: Florianópolis (SC)
Ator 6	Micro empresa. Escola de Inglês e livraria especializada em literatura inglesa. Em 25.01.99. Local: Florianópolis (SC).
Ator 7	Micro empresa. Comércio e prestação de serviços em informática. Em 06.03.99 Local: Florianópolis (SC)
Ator 8	Micro empresa. Comércio de Alimentos. Em 07.03.99. Local: Florianópolis (SC).
Ator 09	Pequena empresa. Distribuição de Alimentos. Em 10.03.99 Local : Florianópolis (SC)
Ator 10	Pequena empresa. Comércio de jóias. Em 12.03.99 Local: Florianópolis (SC)

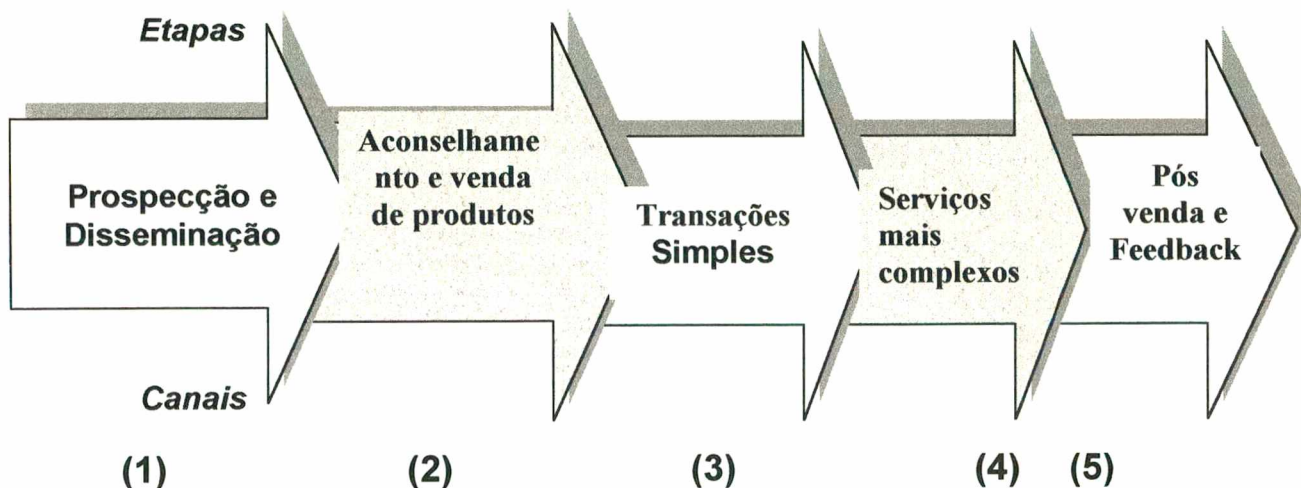


## Anexo 4

# ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

### 1 – Sistemas de distribuição atuais

- ☐ Como caracterizar a estratégia de distribuição do banco? A estratégia é multicanais para todos os clientes ou discriminada? Se ela é discriminada como é elaborada, isto é por cliente, produto, função ou por canal?
- ☐ Como evoluiu o comportamento dos clientes em termos de preferências de canais nos últimos dez anos e como o banco considerou e integrou essa evolução com a sua estratégia de distribuição?
- ☐ Quais são os problemas cruciais, ou aqueles que devem ser priorizados seu tratamento, em termos de distribuição hoje para o banco?
  - Por quê?
  - Por quê?
  - Por quê?
  - Por quê?
  - Por quê?
- ☐ Quais são os canais de cada etapa da cadeia de valor\* ?



- (1) Mídia, mala direta, telemarketing
- (2) Agências, atend.telef., ATM
- (3) ATM, atend.telef.,agências
- (4) Agências, atend.telef.,homebanking
- (5) Agências,atend.telef.,homebanking
- (6)

\* A cadeia de valor destaca as etapas de criação de valor no processo de produção/distribuição.



- ☐ Quais são as vantagens competitivas do banco em termos de canais de distribuição?
- ☐ Quais são as principais pressões do ambiente em termos de distribuição? **Estimular:**

**Pressão por receita**

- Baixas taxas de juros;
- Canibalismos de produtos
- Desregulamentação
- Outras

**Novos concorrentes**

- Instituições financeiras não-bancárias
- Bancos estrangeiros
- Outras

**Pressão sobre custos**

- Agência/instalações
- Processos ineficientes
- Excesso de custos operacionais
- Outras

- ☐ De que forma a distribuição está integrada com o marketing, as unidades negociais e o direcionamento estratégico do Conglomerado?
- ☐ Como o banco reúne e analisa o feedback do cliente com a finalidade de avaliar suas estratégias de distribuição?

## 2 – Sistemas de distribuição idealizados

- ☐ Quais são as principais necessidades de transformação no sistema de distribuição? **Estimular**

**Exigências dos clientes**

- Confortabilidade
- Flexibilidade
- Benefícios financeiros
- Outras

**Novas tecnologias**

- Acesso dos clientes
- Processamento das transações
- Gerenciamento de informação
- Outras

**Questões organizacionais**

- Feudos funcionais
- Funcionários pouco capacitados
- Sistemas de medição falhos
- Outras

- ☐ Solicitar a definição dos principais eixos de evolução:
- ☐ Política de desenvolvimento de cada canal
- ☐ Evolução dos volumes por região (em particular: número de agências, número de plataformas telefônicas, número e tipo dos ATM, homebanking etc)

- ☐ Arquitetura global
- ☐ Principais eixos do plano de migração.

### **3 – Tecnologia e aprendizagem.**

- ☐ Como vão evoluir as várias tecnologias, com quais impactos?
  - Internet
  - Televisão
  - Video-fone
  
- ☐ Como equilibrar os vários canais para gerar o maior valor para os clientes?
  - Papel de cada canal
  - Segmento de cliente
  - Proposta de valor
  - Evolução qualitativa e quantitativa, investimentos, rentabilidade
  
- ☐ Como migrar? Com que velocidade, quais impactos?
  
- ☐ Como o banco está aprendendo com os seus clientes em termos de preferências e necessidades no tocante à distribuição? O que você sabe por exemplo a respeito dos seus clientes pessoas jurídicas micro empresários?
  
- ☐ Que competências essenciais e capacidades estratégicas devem bancos desenvolver para alcançar um nível superior de excelência e construir barreiras às outras empresas?
  
- ☐ Decisões de canais de distribuição estão entre as decisões mais críticas que as empresas enfrentam. Normalmente são decisões de longo prazo e envolvem altos investimentos e uma vez tomadas essas decisões tornam-se difíceis as reformulações ou redirecionamentos e tais fatos podem levar a uma inércia do sistema. Como o banco rompe com esse paradigma?
  
- ☐ Quais são as perspectivas para estratégias alternativas de distribuição? Por exemplo: parcerias com outras empresas, compartilhamento de canais on-line, web etc?

**Anexo 5**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção e Sistemas**

**ROTEIRO DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS INDIVIDUAIS**

**PROJETO: ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO EM BANCOS DE  
VAREJO**

**AUTOR : LUIZ FERNANDO PONTES**

**MAIO/98.**

LEMBRAR:

- DA MESMA FORMA QUE APRESENTO AO CLIENTE UMA ESCALA PARA QUE ELE VOTE SE ESTÁ “SATISFEITO”, “INSATISFEITO”, OU “ MUITO SATISFEITO” COM O PRODUTO DO BANCO E O MODO COMO ESSE PRODUTO CHEGA ATÉ ELE (CLIENTE) NÃO SIGNIFICA QUE ELE NÃO QUEIRA MUDAR FUTURAMENTE PARA UM CONCORRENTE.
- EXPLORE AS RESPOSTAS COMO “ME TRAZ SEGURANÇA”, “ME DEIXA MEU TEMPO MAIS LIVRE” ENTRE OUTRAS... (ENFIM, PERCEBA O EMOCIONAL).
- PENSE QUE COM ESTA PESQUISA BANCOS PODEM REDESENHAR E DEFINIR VANTAGENS MAIS RELEVANTES PARA DISTRIBUIÇÃO, ASSIM COMO CRIAR INOVAÇÕES QUE POSSAM ESTIMULAR E RECOMPENSAR A SATISFAÇÃO E A LEALDADE DOS SEUS CLIENTES.

## 1. Fase de “aquecimento”

ENTREVISTADOR: Entregar a carta de apresentação ao entrevistado.

Fase em que o entrevistador se apresenta, e apresenta as características e necessidades das informações coletadas para o projeto “Estratégias de Distribuição em bancos de varejo”.

ENTREVISTADOR: Explique a real necessidade da gravação da entrevista, para que seja feita uma análise profunda e detalhada das informações coletadas.

## 2. Início da Entrevista / Gravação

ENTREVISTADOR : Meu nome é Luiz Fernando Pontes, hoje é dia \_\_\_\_\_, e estou entrevistando o Sr.(a) \_\_\_\_\_  
dirigente da empresa \_\_\_\_\_.

Qual o seu ramo de atividade?

Qual(is) o(s) banco(s) que o Sr(a) tem relacionamento (conta-corrente, aplicações, cartão de crédito etc.)?



### **3. Medidas de Conhecimento**

Quando se fala em bancos de pessoas jurídicas, qual o primeiro banco que lhe vem à mente? E o segundo? E o terceiro?

Dos bancos citados anteriormente qual ou quais o Sr(a) tem relacionamento ou gostaria de ter?

Há quanto tempo?

### **4. Razões de Uso**

Qual ou quais as razões para o Sr(a) utilizar os bancos citados como o de seu relacionamento atual?

#### **Conveniência.**

- ⇒ proximidade do local da empresa.
- ⇒ pontos de saque (ampla rede).
- ⇒ rede de caixas eletrônicas estruturada de forma tão conveniente, que me permite efetuar depósitos, saques, retirar talões e realizar pagamentos através dessa rede.
- ⇒ informatização (acessar a minha conta de qualquer lugar do país a qualquer momento, mesmo nos finais de semana e feriados.)
- ⇒ acesso por telefone (efetuo todas as transações por telefone a qualquer momento, mesmo nos finais de semana e feriados.)
- ⇒ posso operar o dia-a-dia financeiro da empresa sem ter que ir até a agência
- ⇒ oferece aconselhamento financeiro de qualidade.
- ⇒ outros.

#### **Qualidade e relacionamento.**

- ⇒ com o(s) gerentes(s) de conta.
- ⇒ com os demais funcionários.

- ⇒ com os canais de distribuição (explicar)
- ⇒ outros

## **5. Predominância no uso dos canais de distribuição.**

Como o(a) Sr(a) faz/realiza suas transações financeiras junto a esse(s) bancos(s) que o(a) Sr(a) utiliza regularmente? Com que frequência? Com que finalidade?

- ⇒ Agência
- ⇒ Telefone
- ⇒ Mensageiro
- ⇒ ATM
- ⇒ Microcomputador
- ⇒ outros

## **4. Barreiras ao uso dos canais**

- ⇒ com relação à operações de produtos/serviços nos canais.
- ⇒ objeções ao uso do(s) canal(is).
- ⇒ riscos percebidos e outros elementos inibidores.
- ⇒ outras.

## **7. Encerramento /fechamento de conta em bancos**

- ⇒ elementos que determinaram o encerramento/fechamento de conta. (O canal teve influência?)
- ⇒ motivos

**8. Atributos percebidos na distribuição de produtos/serviços dos bancos.**

⇒ valores atribuídos pelos empresários em relação a distribuição do banco.

**9. Necessidades não atendidas e desejos não satisfeitos, no tocante a distribuição de produtos e serviços, em particular, dos bancos utilizados pelo entrevistado.**

**10. Sugestões**

O que o Sr(a) tem a sugerir para melhoria dos canais de distribuição?

**11. Se o Sr(a) tivesse que indicar um banco a uma pessoa de seu relacionamento, qual certamente indicaria? E qual certamente não indicaria?**

⇒ explorar.

⇒ Se tivesse que incluir mais um banco em seu relacionamento qual(is) incluiria? E se tivesse que reduzir, qual(is) excluiria? Por quê?

**Anexo 6****Banco do Brasil S. A.****Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior  
Cursos de Mestrado/Doutorado – Carta-Circular 97/0059, de 15.01.97****Visita técnica à UEN Distribuição.**

Florianópolis, junho de 1998.

Funcionário : Luiz Fernando Pontes – Mat. 6.483.340-2  
Mestrando em Engenharia da Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

**Relatório da Visita**

Essa constituiu a segunda visita técnica à UEN Distribuição, compreendendo um período de três semanas (04.05 a 22.05.98).

Destaca-se nessa visita a apresentação do projeto de pesquisa para os integrantes do colegiado da Unidade Estratégica. Estavam, também, presentes no encontro funcionários do Setor Administrativo e o Orientador Técnico Sr. Rubem Hansen, que nesta ocasião, conheceu o projeto de pesquisa denominado “Estratégias de Distribuição em bancos de varejo – uma abordagem contextualista”.

É importante salientar que o projeto atendeu as expectativas e interesse da Unidade e houve uma interação entre o colegiado e o pesquisador à medida que sugestões eram bem-vindas para o aperfeiçoamento do processo de pesquisa.

Outro aspecto a ser considerado nesta visita foi o meu relacionamento com outras unidades do Banco, em que mantive contato com funcionários da área de Marketing e Desenvolvimento Empresarial com a troca de idéias e informações.

A pesquisa inicia-se em julho/98, contando com o apoio logístico da UEN Distribuição para movimentação e outros recursos que se fizerem necessários.



Serão entrevistados alguns Superintendentes Executivos do BB e do Banco Itaú, bem como os clientes pessoas jurídicas de ambos.

O objetivo geral da pesquisa será compreender o processo de aprendizagem e de mudança em organizações bancárias de varejo quanto aos seus sistemas de distribuição.

No período da visita técnica, tive a oportunidade de efetuar um estudo exploratório, através da Biblioteca da UFRH, em que obtive informações das mudanças ocorridas no contexto bancário e a suas repercussões no tocante a distribuição de produtos e serviços desde 1994 até os dias atuais.

## Anexo 7

### APRESENTAÇÃO DO DIÁRIO DE CAMPO

Toda vida real é um encontro.

Martin Buber

Este Diário de Campo<sup>1</sup> contém os registros da ida a campo da Pesquisa sobre canais de distribuição em bancos de varejo, em desenvolvimento pelo pesquisador Luiz Fernando Pontes, mestrando do Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas da UFSC.

Compõem o campo desta pesquisa os seguintes bancos: Banco do Brasil, Banco Itaú e o Bradesco e os seus respectivos clientes no segmento de mercado pessoa jurídica - pequena e microempresa. O foco do estudo é, mais especificamente, compreender quais são as estratégias de distribuição desses bancos e como elas agregam valor para os clientes desses bancos.

A ida a campo significa, essencialmente, ir ao encontro dos sujeitos da pesquisa em seus próprios contextos, com base na idéia geral de que a interação entre o pesquisador e os seus sujeitos deve ocorrer dentro do mundo deles, sujeitos da pesquisa, vale dizer, em suas atividades quotidianas.

Para retratar essa realidade, este Diário de Campo traz, em forma de “Notas de Campo”, informações que descrevem tanto o processo de aproximação, como as visitas propriamente ditas. Tais informações dizem respeito às pessoas, lugares, acontecimentos, atividades e falas dos sujeitos envolvidos. Aqui se tem a parte descritiva da pesquisa. Para Van Maanen (1988), notas de campo são comentários como fluxos de consciência do que estão acontecendo na pesquisa, envolvendo observações e análises. Além dessa descrição, o Diário de Campo contém outra parte, reflexiva, contemplando questões teóricas e metodológicas acerca do estudo em andamento, sistematizadas como “Notas do Pesquisador”.

---

<sup>1</sup> FONTE: Adaptado de ARAÚJO, Marizia Ferreira (1998).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
 DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS  
**PESQUISA : Estratégias de distribuição em bancos de varejo.**  
 Pesquisador : Luiz Fernando Pontes, mestrando.  
 Orientador: Prof. Gregório J.Varvakis Rados, Ph.D

Banco: BB

Fontes: ( ) papel/ ( x ) pessoal, quem? Ator 2

Ator

Local: Brasília

Data: 03/11/98

Horário: 10:00

NOTAS DE CAMPO	ANÁLISE.
(descrição das pessoas, lugares, acontecimentos, atividades, falas)	
<p>Como se caracteriza a estratégia de distribuição do banco hoje?</p> <p>Existe uma estratégia que é o foco no cliente e por isso estamos fazendo um trabalho de remodelamento, vamos dizer assim, da própria Superintendência e a gente está segmentando por pessoa física, jurídica, varejo, mais um segmento de administração que vai fazer o pré e o pós – venda que vai, seria o apoio ao negócio e uma área de controle da Superintendências, então o enfoque hoje que está se buscando e o banco está se estruturando por prestar efetivamente um atendimento direcionado ao cliente, então, eu vejo que está é a linha que o banco está adotando em estratégia de distribuição.</p> <p>Como você acha que evoluiu o comportamento dos clientes nos últimos 10 anos?</p> <p>Tem ficado bastante claro uma maior seletividade por parte do cliente. Ele tem um acesso a informação que não tinha até então e ele muita vezes se guiava pela marca do produto, hoje não, ele está buscando, porque sabe o seus direitos, então ele está buscando o que efetivamente está agregando para ele algum valor. Então ele tá fazendo um casamento de preço e confiabilidade do produto e de um atendimento e aí eu digo que o atendimento, inclusive foi um trabalho que eu fiz na minha monografia na FGV que é o diferencial. Todos os bancos tem uma plataforma de tecnologia facilmente copiável um dos outros. O produto da mesma forma. Então aquilo que vai garantir a perpetuação de uma empresa é o atendimento. Atendimento olho no olho.</p>	

Já que você está falando sobre este tipo de atendimento como fica o caminho do banco para a virtualidade?

Acho que este caminho é uma tendência do mercado, mas nós temos que dar a opção para o cliente. Ele tem que sentir a vontade para escolher via personal banking, ou via minha casa, no meu escritório, mas eu quero ir lá e me aconselhar com um consultor financeiro do banco, então ele tem que ter essa opção.

Hoje qual é o problema crucial em Termos de distribuição?

O problema crucial é que eu vejo é que estamos numa época de transição, estamos saindo de uma estrutura pesada, lenta e uma rede, muitas vezes, mal posicionada perante o mercado e estamos conseguindo dotar de uma infra-estrutura melhor essas agências, posicioná-las mais perto onde, efetivamente, o cliente está. Então esse é o grande diferencial. Essa fase de transição é dotar os recursos, porque a gente ainda sofre de problemas de aquisição de produtos. Os próprios fornecedores desses produtos não acompanham a velocidade que o banco tem imprimido nas suas alterações. Então este é o grande dificultador que eu indentifico. É esse gargalo.

Podemos falar que temos vantagem competitiva em termos de distribuição?

Temos. Em termos de canais a nossa rede é o grande diferencial. Temos uma rede que podemos chamar de 4000 pontos de atendimento e isso para qualquer banco que se preze e pregue ser varejo a rede é o diferencial. Então é isso que nos temos que evidenciar junto ao mercado. Nós estamos internamente e externamente ao país estrategicamente bem localizado. Então isso daí é o grande diferencial. Além da marca. A marca por si só e nos temos visto isso em todos os lançamentos dos seus produtos. Todos os produtos com a chancela Banco do Brasil extrapolam pelo reconhecimento do cliente com uma marca de solidez, haja vista os 190 anos.

E Quais seriam as principais pressões do ambiente em termos de distribuição, por exemplo: pressões por



receitas, custos etc.

Estamos vivendo uma era crucial pela conjuntura de todos os fatores que você citou. Nós temos vendo aí as aquisições e fusões e encerramento de muitos bancos. Estamos vendo um cenário macroeconômico preocupante. Estamos vendo o desembarque de bancos que estão vindo com lastro para competir, então eu acho que é um pouco de tudo isso. Acho que o Banco do Brasil tem que se preocupar com tudo isso, mas sem fugir muito do seu foco. Ele tem um foco tradicional de atuação. Claro que ele tem que ficar preocupado, porque a guerra está cada vez mais acirrada e a competitividade cada vez pior e o cliente cada vez mais seletivo como já falei. Então tudo isso influencia que o banco se posicione de uma maneira a sobreviver neste mercado. Então acho que isso aí é ter que atacar em diversas frentes sem descuidar da lucratividade. Acho que o banco tem que estar presente sem se descuidar de sua visão forte e única enquanto banco de fomento. Esse mix nos vamos Ter que descobrir o ponto certo de atacar.

Você está falando em guerra.  
Todas as pessoas que eu entrevisto também falam dessa guerra. Que competência o banco está adquirindo e se preparando para enfrentar essa guerra?

Eu vejo isso aí que a grande guerra é vencida pelo seu talento. Pelo talento do seu corpo funcional. A gente tá vendo em todas as publicações e revistas – a guerra pelo talento. A guerra por manter talento. Acho que o Banco do Brasil vem fazendo isso com bastante competência, inclusive sendo copiado por alguns outros bancos. É o trabalho de formação de seu pessoal. É o estímulo a graduação, a pós-graduação ao doutorado. É o estímulo que o cara saia, acho que o banco está empregando o empowerment. Acho que cada um está buscando o seu espaço e quem sabe a partir daí o banco se mantém cada vez mais a frente, a exemplo do que vem fazendo.

De que forma a distribuição está integrada com o Marketing?

O Marketing anda lado a lado com a distribuição, porque no momento que você vai e identifica um ponto para que haja uma dependência do banco você tem que analisar alguns fatores e algumas premissas do marketing, porque se não,

estariamos desfocado perante a própria concorrência e a nossa clientela. Então, eu vejo que em qualquer análise de distribuição o Marketing tem que andar par e passo com a distribuição.

E o papel da agencia? Como você vê o futuro como canal de distribuição?

Isso é interessante também. Por mais que você veja um incremento ou alguma tendência de uso de alguns canais alternativos de atendimento, que é o caso do telefone que as consultorias externas apontam como um grande crescimento, acho que ainda existe uma questão cultural. O cliente ainda quer ter uma agencia de forma convencional e de referência. Por mais que ele utilize os facilitadores, por mais que ele utilize o telefone, os canais como personal banking, por mais que não vá a uma agencia ele quer Ter uma agencia de aconselhamento – de saber que o dinheiro dele está ali. Então eu vejo que no futuro a gente ainda vai ter esses canais convencionais, talvez reformatados não com aquela de atendimento de balcão, fila isso não, mas um espaço físico que ele pode ir lá e buscar uma assessoria financeira.

Como você acha que vai evoluir a tecnologia e o impacto que ela vai ter na distribuição. Por exemplo: Internet, videoconferência etc?

Acho que esses canais alternativos à medida que vão se consagrando no mercado em que os clientes vão tendo acesso, hoje, já se pode ver que muitos clientes utilizam a Internet para seus trabalhos nas escolas e nas vidas profissionais. Então cada vez mais que isso vai ficando patente e fácil interação, acho que a questão passa pela confiabilidade da coisa. No momento que ele começa a operar e se sinta seguro de fazer uma operação via Internet eu acho que isso pode cada vez mais ser utilizado como um facilitador do atendimento

Quais as perspectivas para novos canais? Com que o banco esta trabalhando hoje?

Nos estamos trabalhando com isso e estamos evoluindo. É o que eu chamo de cardápio. É ter um cardápio de opções de como o cliente quer ser atendido. Então nos vamos chegar naquela praça, vamos mapear aquela praça e pelo

perfil da clientela pode ser uma agência convencional, um posto de atendimento eletrônico, pode ser um PAB vinculado a uma prefeitura buscando a racionalização do custo. Então pode ser diversos canais e é isso que a distribuição está trabalhando, na definição desse cardápio, que quando esse administrador identifique um potencial de praça e caíria ali um canal sob medida para aquele tipo de comportamento com o cliente.

O banco tem feito parceria tipo co-brand?

É uma outra coisa que a gente tem trabalhado. Trabalhar produtos bancários e não bancários. A gente fazendo parcerias com empresas, utilizando a capilaridade da nossa rede. E isso tem sido muito bom para o BB e também para as empresas que estão buscando o banco nesta linha de parceria.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS**  
**PESQUISA : Estratégias de distribuição em bancos de varejo.**

**Pesquisador :** Luiz Fernando Pontes, mestrando.  
**Orientador:** Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D

**Banco:**

**Fontes:** ( ) papel/ ( x ) pessoal, quem? <sup>etc</sup>

**Local:** Florianópolis

**Data:** março/99 **Horário:**

NOTAS DO PESQUISADOR	ANÁLISE.
<p>(reflexões, notas teóricas, metodológicas e questões a serem exploradas).</p> <p>Realidade da terra          Arena cognitiva: como os membros da organização identificam o poder.          É a ambiente percebido.</p> <p>+ Colaboradores potenciais. existência de padrões de cooperação e filiação          Ex. joint-ventures, alianças.</p> <p>REAL X VIRTUAL</p> <p>3 plos: 1) desprendimento do aqui e agora          2) desterritorialização          3) existência de tempo sem unidade de lugar.</p> <p>mudança ≠ transformações          nismo = para a mudança</p>	<p>Crítica a Visão de</p> <p>PORTER</p> <p>Procurar ver como o autor estrutura pesquisa.</p> <p>Estudos longitudinais</p> <p>Utilidade</p> <p>explorar</p>



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
 DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS  
**PESQUISA : Estratégias de distribuição em bancos de varejo.**  
 Pesquisador : Luiz Fernando Pontes, mestrando.  
 Orientador: Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D

Banco: *Itaú*

Fontes: ( ☒ ) papel/ ( ) pessoal, quem?

Local: *S. Paulo*

Data: *20/07/98* Horário:

## NOTAS DO PESQUISADOR

(reflexões, notas teóricas, metodológicas e questões a serem exploradas).

## ANÁLISE.

27.07.98

Aprender "como" e aprender "por que"

O "aprender por que" pode ser aplicado à compreensão de uma nova mentalidade do consumidor, identificar barreiras comportamentais que impedem a mudança, diagnosticar um problema de uma equipe administrativa ou planejar uma inovadora estratégia corporativa.

*pg. mercant*

*10 julho/98*

28.07.98

Entrevista marcada 11 às 08:00.  
 no Itaú (Rua Boaventura 146. 4º andar)  
 Corfo 5. Centro

Estacou S. Bento do Meio,

*Entrevista  
em  
Corfo*

29.07.98 - cheguei às 08:30

"Learning Organization" defende  
 o líder. Veja você - aqui ninguém  
 tem decisões. Isso é uma forma de  
 compartilhar, mas defende o líder  
 e de *Quint*. *Isso não acontece em*  
*Itaú*

*nao quando  
(após entrevista)*

*Sobre  
aprender*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
 DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS  
**PESQUISA : Estratégias de distribuição em bancos de varejo.**  
 Pesquisador : Luiz Fernando Pontes, mestrando.  
 Orientador: Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D

Banco:

Itaú

Local:

SP

Fontes: ( ) papel/ (X) pessoal, quem?

Data: 29/04/98

Horário: 09:00

NOTAS DO PESQUISADOR	ANÁLISE.
(reflexões, notas teóricas, metodológicas e questões a serem exploradas).	
<p>29/04/98 — 09:00 / 10:15</p> <p>Todos os meios disponíveis de Distribuição</p> <p>± 1000 agências</p> <p>Condição competitiva em tecnologia na década de 80 →</p> <p>População bancária</p> <p>acima de 10 anos → 110.000.000</p> <p>Renda acima de 2SM = 60.000.000</p> <p>Roy = 50 milhões</p> <p>Julius = 60 milhões</p> <p>2 linhas q / 4 de 5 milhões de clientes estão no mercado.</p>	<p>Itaú e Bradesco</p> <p>GOVERN</p> <p>Competitividade + acurácia</p>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABENSUR, Eder O. Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.2, p. 47-54, abr/jun.1999.
- ABREU, Luís E. F. Franquia de banco é a próxima etapa. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 03 jul. 1998.
- ALBERTIN, Alberto L. MODELO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO E UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n.1, p. 64-76, jan./mar.1999.
- ALDERSON, Wroe; HALBERT, Michael H. **Homens, motivos e mercados**. São Paulo : Atlas, 1971.
- ALDRICH, H. E. **Organization and environments**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1979.
- ALLISON, G. T. **The Essence of Decision Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston : Little, Brown, 1979.
- ANDERSON, James C. ; NARUS, James A. Business Marketing: understand what customers value. **Havard Business Review**. USA, p.53-65, nov.dec. 1998.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy**. New York : McGraw Hill, 1965.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial**. São Paulo : Mc Graw Hill, 1997.
- ARBEX, Mauro. Bancos mais rigorosos para abrir novas agências. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 nov. 1998.
- ARCO E FLEXA, Iberê. **O significado da distribuição para os grandes bancos varejistas; análise e consequências sob o ponto de vista de marketing**. Tese. São Paulo : FGV, 1997.
- ARGYRIS, Chris. Incompetência hábil. In: STARKEY, Key (Ed.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo : Futura, 1997, p.103-114.
- \_\_\_\_\_. Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making **Administrative Science Quarterly**. USA, v. 21, p.363-375, set.1976.
- ASSEF, Andréa. Sem sair da casa . No banco 1, tudo é feito a distância. Até saques. **Revista Exame**, São Paulo, n. 16, ed. 599, p.47, 02 ago. 1995
- AT KEARNEY. **Enhancing Value Through Superior Channel Management. Integrated Channel Management**. Discussion Document.13 ago.1998. Mimeo
- ATKINSON, Anthony A. et al. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**. USA, p.25-37,. Spring, 1997.
- BAILEY, K.D. **Methods of Social Research**. 2 ed. New York : Free Press, 1982

**BANCO DO BRASIL S.A. NOVO MODELO ORGANIZACIONAL PARA AS AGÊNCIAS.** Brasília [s.n.] Fev./1989.

- \_\_\_\_\_. Relatório Anual da Administração 1993. Brasília. [s.n.] 1994.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual da Administração 1994. Brasília. [s.n.] 1995.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual da Administração 1995. Brasília. [s.n.] 1996.
- \_\_\_\_\_. **Programa de Estabilização.** Brasília [s.n.] 1994.
- \_\_\_\_\_. **A POLÍTICA DE PESSOAL EM DISCUSSÃO - Macrofunção Pessoal.** Brasília [s.n.] 1994.
- \_\_\_\_\_. **POLÍTICA DE PESSOAL - Estratégia da Macrofunção Pessoal.** Brasília [s.n.] dez.1994.
- \_\_\_\_\_. **O programa G.** Ed. pelo Gabinete do Conselheiro Representante do Corpo Funcional no Conselho de Administração do Banco do Brasil - GAREF Brasília [s.n.] Fev./1995.
- \_\_\_\_\_. **O Banco do Brasil na hora da verdade.** Brasília [s.n.] 1995.
- \_\_\_\_\_. **O Banco no Meio Urbano.** Coordenadoria de Marketing. Brasília [s.n.] out./1995.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico do Conglomerado para 1995/1999.** Brasília. [s.n.] [s.d.].
- \_\_\_\_\_. **Programa de Ajustes 1995/1996 Acompanhamento** Brasília [s.n.] Ago./1995.
- \_\_\_\_\_. **Estatuto 1996.** Brasília [s.n.] 1996.
- \_\_\_\_\_. **A Nova Arquitetura Organizacional. - Profissionalização. O Diferencial da Competitividade.** UF Recursos Humanos. Brasília, extra 1.Out./1996.
- \_\_\_\_\_. **Plano Diretor de Recursos Humanos UF Recursos Humanos** Brasília [s.n.] 1997.
- \_\_\_\_\_. **Estatuto 1997.** UA Secretaria Executiva Brasília [s.n.] abril/1997.
- \_\_\_\_\_. **Retrospectiva 85/ Perspectiva 86.** Brasília. Globo Vídeo, 1985. 1 videocassete (60 min) : son., color.; 12 mm. VHS NTSC.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos de Administração Estratégica Banco do Brasil, Curso Interno.** Brasília [s.n.] [s.d.].

**BANCO ITAÚ S.A. Relatório de Administração.** 1994. São Paulo. [s.n.] 1995.

- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração.** 1995. São Paulo. [s.n.] 1996.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração.** 1996. São Paulo. [s.n.] 1997.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração.** 1997. São Paulo. [s.n.] 1998.

**BAST, Elaine.** Citi amplia marketing para crescer. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, 22 jul.1999.

**BAUER, James.** **Distribution 2000.** Ireland : Lafferty Publications, 1994.

**BERGER, Peter L. ; LUCKMANN, Thomas,** **A construção social da realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento.** Petrópolis : Vozes, 1998.



- BOWERSOX, Donald & COOPER, M. Bixby. **Strategic Marketing Channel Management** 1 ed. EUA : McGraw-Hill, Inc., 1992.
- BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto : Porto Editora, 1994.
- BRANDENBURGUER, A. ; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**, Currency/Doubleday, USA, 1996.
- BURNHAM, Bill. The Internet and retail banking, **Strategy and Business**. Issue 6, p.4-6, first quarter 1997
- BURREL, G.;MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London : Heinemann Educational Books, 1979.
- BURRUS, Daniel. **Technotrends**, Brasil : Record, 1994.
- CALLENDER, Bob. Incentivos aos caixas eletrônicos. **HSM Management**. São Paulo, n.3, p.142-146, jun-ago.1997.
- CAMBA, Daniele. Bancos ampliam ofertas de produtos na Internet. **Gazeta Mercantil**, 10/11 jul. 1999.
- CAMPELO JR, Aloisio. Os bancos que mais crescem. **Conjuntura Econômica**. Rio de Janeiro : FGV, Especial, p.33, dez. 1997.
- CAMURA, Gilmar. O Banco do Futuro. **Banco Hoje**. São Paulo, p.26-27, mar.1996.
- CAPPON, André. **O Ciclo de vida dos Bancos**. The CBM Group. New York , 1993, Mimeo.
- CARCIONE, Sandra Grant. **Serviços bancários personalizados**. São Paulo : Associação Americana de Bancos, 1990.
- CARVALHO, Maria Christina; ALVES, Fábio. Bancos de atacado procuram novas receitas. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 21 out. 1998.
- \_\_\_\_\_. Bancos buscam padrão internacional de eficiência **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 12 ago.1998.
- \_\_\_\_\_. Bradesco lança serviço para deficiente visual **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 07 ago. 1998.
- Carvalho, Maria Christina. Bradesco lança serviço para deficiente visual **Gazeta Mercantil**, 07/08/98
- \_\_\_\_\_. Lloyds voltará ao varejo brasileiro. **Gazeta Mercantil**, 21 out. 1998.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo : Paz e Terra, 1999, v. 1
- CHANLAT, Jean François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In* \_\_\_\_\_. **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1996. V.1. p.21-45
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, 1972, p.1-22.
- CHILD, J. & SMITH, C. **The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector**. Journal of Management Studies, v.24, n.6, nov.1987, p.565-593.

- CLARK, Bruce H. Negócios on-line. **HSM Management**. São Paulo, n.8, p.110-118, mai-jun. 1998.
- COLLINS, Tony. Facing up to the public, **The Banker**. Inglaterra, set. 1997 p.100-101.
- CRANE, Dwight B. & BODIE, Zvi The transforming of banking **Havard Business Review**. March-April 1996, p.109-117.
- CONJUNTURA ECONOMICA. Os bancos que mais crescem. Especial. Rio de Janeiro : FGV, dez. 1997, p. 33-40.
- COSTA, Duval. **Depoimentos práticos: o que as empresas de consultorias estão fazendo?** Palestra "À Internet nos bancos" proferida no Instituto Brasileiro de Ciência Bancária. São Paulo, 06/07 out. 1997.
- D'AMBROSIO, Daniela. Operação integrada, chave para reduzir custos. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 08 ago. 1998.
- D'AMBROSIO, Daniela & PAIVA, Paulo B. A logística já faz escola no Brasil. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 13 jan. 1999.
- DANIEL, Elizabeth; STOREY Chris. On-line Banking: Strategic and Management Challenges **Long Range Planning**. v.30, p.890-898, dez.1997.
- DRUMMOND, Carlos. Tremor na Cordilheira. **Carta Capital**, p.28-37, 09 jul. 1997.
- DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro : Editora Record, 1990.
- D'AMBROSIO, Daniela. Atendimento ao cliente vira canal de vendas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 nov. 1998.
- DE LUCA, Léa. **Os estrangeiros avançam**. São Paulo : Gazeta Mercantil Balanço Anual 1998, Ano XXII, n.22, p.357372.
- \_\_\_\_\_. Internet Banking avança, mas uso ainda é restrito. **Gazeta Mercantil**, 24 ago.1998.
- \_\_\_\_\_. Bancos vão investir R\$ 2,2 bi em automação. **Gazeta Mercantil**, 17 jun 1999.
- DEL CARO, Luciana. Boston busca novos clientes com renda superior a R\$.4 mil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 5 ago. 1998.
- \_\_\_\_\_. Clientes gostam de usar "caixa automático. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 jan. 1998.
- \_\_\_\_\_. Bradesco atrai investidor para bolsa. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 mai. 1999.
- DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- DIAS, Sérgio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo : Atlas, 1993.

- DINIZ, Eduardo. Web banking in Brazil. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo : Fundação Getulio Vargas,. 38, n.3, p. 47-54 jul./set.1998.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research **.Academy of Management Review**, USA, . v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ENGEL, J.F.; BLACKEWLL, R.D.; MINIARD, P.W. **Consumer Behavior**, 8.ed. New York : The Dryden Press, 1995. T
- EUROGROUP CONSULTORES. **Evolução dos Canais de Distribuição Bancários**. 1996. Mimeo.
- \_\_\_\_\_. **Tipologia e Topologia da Rede de Agências**. Abordagem. Trabalho apresentado no Banco do Brasil S. A. Dez. 1996. Mimeo.
- EVANS, Philip B. ; WURSTER, Thomas S. Strategy and the new economics of information. **Harvard Business Review**. USA. p. 71-82, set./out. 1997.
- FAUST, Eilliam H. The branch as a retail outlet. **The Bankers Magazine**. V.173, n.1, p.30-35, jan./fev. 1990.
- FRANÇA, Anna Lúcia. Microsoft tem plano para setor financeiro. **Gazeta Mercantil**, 21 jun. 1999.
- FRANÇA, Rodrigo. Garanta o seu gerente virtual por R\$ 65,00. **Folha de São Paulo**, 14 dez. 1998.
- FREEMAN, Edward R. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston : Pitman, 1984.
- \_\_\_\_\_. Managing the strategic challenge in telecommunications. **Columbia Journal of World Business**, USA, Spring 1983, p.8-18.
- FOUREZ, Gérard. **A Construção das Ciências**. São Paulo : UNESP, 1995.
- FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan e GLEN MICK, David. Preventing the premature death of relationship marketing. **Havard Busines Review**. Jan.-feb. 1998, p.42-51.
- FUCS, José. O dinheiro vai virar bytes. E agora? **Revista Exame**. São Paulo, 3 jul.1998, p. 110-114.
- FUOCO, Taís. Software facilita comércio eletrônico. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 08 set. 1998.
- \_\_\_\_\_. Shoppings virtuais investem em segurança, **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 out.1998.
- \_\_\_\_\_. O cheque eletrônico vai para a web. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 11 nov. 1998.
- GARNETT, John W. In-Store Banking. In: STANKOVICH, Kaine D. (Ed.), **Branch design for the 21<sup>st</sup> century**. Ireland : Lafferty Publications, 1994, p. 329-351.
- GATES, Bill. Televisão Inteligente. Especial Exame/The Economist. São Paulo, ed.678, ano 32, n.27 p.34-35, 23 dez 1998.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1994.

- GLEICK, James. **Chaos: making a new science**. Nova York : Viking, 1987.
- GODOY, S. Arilda. Pesquisa Qualitativa. Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V.35, n.3, p.20-29, mai./jun./1995.
- GONZALES, Max A. Informática revoluciona as finanças. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 20 out.1998. Tecnologia da Informação, p.3.
- GONZALEZ, Nora Falta de tempo para ir ao banco acelerou mercado **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 08/14 fev, 1999. Relatório da Gazeta mercantil Latino-Americana. Call Center, p.24.
- GOUVÊA, Alexandre. **Em busca de novas estratégias de distribuição**. McKinsey Perspectivas I – Instituições Financeiras – Brasil, jun.1997.
- GREGOR, William; BOYLE, Kevin; LAVAYSSIÈRE, Bertrand. Bancos de relacionamento. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, n. 6, p. 98-104, jan./fev., 1998.
- GUEDES, Anahi. Smart card com múltiplas funções. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 24 ago. 1998.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **Amercian Journal of Sociology**,. 1977, p. 929-964.
- HESSEL, Rosana. Bancos baixam custo com fornecedor. **Gazeta Mercantil**, 12 jul. 1999.
- HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. Archetypes and Tracks: The Dynamics of Strategic Change". **Organization Studies**. Vol. 9, n.3, p. 293-316, 1987.
- HISLOP, Angus. Long Lens to the market. **The Banker**, Inglaterra, mai 1995.
- HOFER, C. W. ; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**, Minnesota : West Publication, 1978.
- HOLLAND, Kelly e CORTESE, Amy. O futuro do dinheiro. **Gazeta Mercantil**, 01 e 02 jul. 1995.
- HUGHES, Jonh. **A Filosofia da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro : Zahar, 1983.
- HUNT, Shelby; MORGAN, Robert M. Relationship marketing in the era of network competition. **Marketing Management**, USA, v.3, n.1, p.19-27, 1995.
- JAIN, Subbhash C. **Marketing Planning & Strategy**. Cincinatti., OH : South-Western Publishing Co, 1990.
- JAVIDAN, Mansour et al. Strategic Change: the search for new equilibria. **Journal of Organizational Change Management**. USA, v.3, n.3, p,59-76, 1990
- JONES Jr, W. IV Congresso Internacional de Serviços Bancários. Notas de Palestra. Guarulhos (SP), 15 a 17 abr.1998.
- KAKU, Michio. **Visions. How Science Will Revolutionize the 21<sup>st</sup> Century**. New York : Anchor Books,1997.
- KALAKOTA, R.; WHINSTON, A . **Frontiers of electronic commerce**. New York : Addison-Wesley, 1996.



- KAPLAN, Robert. Dos custos à performance. **HSM Management**. São Paulo, n.13, p.6-11, 1999.
- KIESER, Alfred. Why Organization Theory Needs Historical Analyses - And How This Should Be Performed. **Organization Science**, USA, v.5, n.4, p.608-620, 1994.
- KOMATSU, Ailberto. Defesa do consumidor ajudou setor. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 fev. 1999 Relatório da Gazeta mercantil Latino-Americana. Call Center, p. 8-10.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo : Atlas, 1987.
- KUHN, T.S. **The Structure of Scientific Revolutions**. Chigago : University of Chicago Press, 1978.
- LA ROTTA, Adriana. HP faz alianças para disputar Internet latina. São Paulo : **Gazeta Mercantil**, 27 set.1999.
- MALTA, Christiane B. O cliente fica para depois. São Paulo : **Gazeta Mercantil**, 07 jun. 1997.
- MARCH, James G. Footnotes to Organizational Change. **Administrative Science Quartely**, USA, v.december, p. 563- 577, 1981.
- MARQUES, Marineide. Sistema bancário ainda passará por reestruturação. **Gazeta Mercantil**. São Paulo 22 out. 1998.
- MARTIN, James. **A grande transição**. São Paulo : Editora Futura, 1996.
- MARTINS, Ivan., Abre-te, Sésamo! Digo, Internet. **Revista Exame**. São Paulo, n.17, ed. 564, p.96-99, 17 ago 1994.
- MASON, Jennifer. **Qualitative Researching**. London : Sage, 1997.
- MAGALHÃES, Heloisa. Micro doméstico continua atrativo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 fev. 1999.
- McKEENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- MENCONI, Darlene; NETO, João S. O banco virtual. **Revista Veja**. São Paulo, p.60-63, 9 ago. 1995.
- \_\_\_\_\_. Será o fim do dinheiro vivo? Os cartões inteligentes saem das carteiras e já funcionam no mundo real. **InfoExame**. São Paulo, p. 142-144, jun.1998.
- MENDONÇA DE BARROS, José R. e ALMEIDA JUNIOR, Mansueto F. **Análise do Ajuste do Sistema Financeiro no Brasil**. Brasília, 1997. Mimeo.
- MILES, B. Matthew; HUBERMAN, A. M., **Qualitative Data Analysis A Sourcebok of New Methods**. London : Sage, 1987.
- MILITELLO, Katia. Os campeões do mouse. **Info Exame**. 3ª ed. anual, p.92-98, abr.1998.
- MINAYO, Maria. C.de Souza. Ciência, Técnica e Arte : O desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_ (Org.) **Pesquisa Social**. 6. ed. Rio de Janeiro : Vozes, 1996.
- MINTZBERG, H.; McHOUG, A . Strategic formation in na adhocracy. **Administrative Science Quarterly**. V.30, 1985, p. 160-167.

- MINTZBERG, Henry. **Structure & Dinamique des Organisations**. Paris:Les Editions D' Organisation,1982.434p.
- \_\_\_\_\_. **Crafting Strategy**. **Harvard Bussines Review**,USA,v. July-August, p. 66-75,1984.
- \_\_\_\_\_. An emerging strategy of "direct" research. In:Van Maanen, J.(Ed.) **Qualitative Methodology**. London:Sage, 1983.
- \_\_\_\_\_. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, maio 1978, p.934-948.
- MOREIRA, Assis. Bancos suíços garantem serviços seguros e variados. **Gazeta Mercantil**. Caderno Tecnologia da Informação, p.6, São Paulo, 17 ago 1999.
- MORGAN, David L. **Focus Groups as qualitative research**. London : Sage Publications, 1997
- MORGAN, Gareth. **Images of Organization**. Beverly Hills, Califórnia:Sage Publications,Inc,1986.
- MORIN, Edgar. **O Método III. O Conhecimento do Conhecimento**. Po ARBEX, Mauro. Bancos mais rigorosos para abrir novas agências. **Gazeta Mercantil**, 23/11/98. rtugal : Mem Martins, 1996.
- NAYLOR, T.H. **Corporate Planning Models**. Massachusetts : Addison-Wesley Reading, 1979.
- NOCERA, Joseph. Banking is necessary – Banks are not. **Fortune** v.137 n.9 maio de 1998.
- NUNOMURA, Eduardo. O sucesso da rede. **Revista Veja**, São Paulo, p. 76-77, 14.10.98
- OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em ação- A arte japonesa de negociar**. São Paulo : Pioneira, 1985.
- PAUL GRUPPO. **Desafios para bancos de varejo**. Trabalho apresentado no Fórum Banco de Varejo da América Latina. SmartBanking. São Paulo 18 nov. 1997.
- PETTIGREW, Andrew M. Context an Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, Inglaterra, p.649-669, nov. 1987.
- \_\_\_\_\_. Contextualist research : a natural way to link theory and prattice. In:Lawler III, E.E. et al. (Ed.) **Doing research that is useful for theory and prattice**. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1985, p.169-188.
- PFEIFER, Ismael; BERGAMASCO, Cláudia. Bancos de elite fazem ofensiva inédita de marketing. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 24 fev. 1999.
- PFEIFER, Ismael. TV inteligente terá mil e uma utilidades. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 29 jun. 1999.
- PIZA, Daniel. Internéticas. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 05,06 e 07 nov. 1999.
- POMPE., Alexandra. **A utilização do call center como banco virtual e como canal alternativo**. Conhecendo os dois conceitos existentes. Workshop

- Especial Call Center em Bancos como Nova Unidade de Negócios. IBC – International Business Communications. São Paulo. 23 e 24 mar. 1999.
- PONTES, Luiz F. **O Processo de Ruptura e Transformação Estratégica no Banco do Brasil S. A.- Uma abordagem contextualista**. Florianópolis, 1998 Mimeo.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- \_\_\_\_\_. **The new era of strategy**: Seminário Internacional realizado pela HSM Cultura e Desenvolvimento. São Paulo, 13 mai. 1997.
- PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A lógica dominante: uma nova relação entre diversidade e desempenho. In: STARKEY, Ken (Ed.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo : Futura, 1997, p.126-152
- PRAHALAD, C. K.; Hamel, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 1990, v. mai/jun , p. 79-91.
- QUELCH, Jonh A. ; KLEIN, Lisa R. The Internet and International Marketing **SLOAN MANAGEMENT REVIEW**. USA, p.60-75, spring, 1996.
- RAYPORT, Jeffrey F. e SVIOKLA, Jonh J. Havard Exploiting the virtual value Chain **Havard Business Review**. USA, p. 75-85, nov./dez.1995.
- RIBEIRO, Alexandre. Mercado de “call center” em expansão. **Gazeta Mercantil**, 12 mar. 1998.
- REED Edward W ; GILL, Edward K. **Bancos Comerciais e Múltiplos**. São Paulo : Makron Books, 1994
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos : o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução de força global de trabalho**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- RODRIGUEZ, Cleide S. Bancos perdem R\$ 4 bi com mau atendimento. **O Estado de São Paulo**, 07 dez. 1998.
- ROMERO, Cristiano. A estranha cartada do BBV. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 30 abr. 1998.
- ROSA, João Luiz. A vez dos shopping virtuais. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 17 ago. 1999.
- ROUSSAKIS, Emmanuel N. Global Banking:Origins and evolution. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo,v.37, n.4. out./dez. 1997, p.45-53..
- SALAMA, Alzira. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, jan./mar.1994, p.34-42.
- SAMPSON, Anthony. **Os credores do mundo**. Rio de Janeiro : Ed.Record, 1981.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**, 5 ed. São Paulo : Best Seller, 1989
- SCHERER, F.M. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. Chicago : Rand-McNally, 1980.

- SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I. e LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do Marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing.** São Paulo : Makron Books, 1994.
- .SENGE, M. Peter. **A Quinta Disciplina.** 12 ed. São Paulo : Best Seller, 1990.
- SENGE, M. Peter; ROSS, Richard; SMITH, Brian et al. **A Quinta disciplina. Caderno de Campo: Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 1997.
- SHARP, Doug ; GOULD, David. The branch of the future – four scenarios. In: STANKOVICH, Kaine D. (Ed.), **Branch design for the 21<sup>st</sup> century.** Ireland : Lafferty Publications, 1994, p. 319-326.
- SHILLINGFORD, Joia. Voz e dados irão ocupar uma só rede. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 mai. 1999.
- SIMAS, Sílvia. CPqD cria conversor de texto em voz. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 jul. 1999.
- \_\_\_\_\_. Bradesco fala com cliente, via Internet, sem usar o telefone. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 jul. 1999
- STERN, W. Louis; EL-ANSAY, I. Adel; COUGHLAN, Anne T. **Marketing Channels** 5 ed. Hardcover : Prentice-Hall, 1995.
- \_\_\_\_\_. O melhor sistema de distribuição. **HSM Management.** São Paulo, ano 1, n. 3, p. 28-32, jul./ago., 1997.
- \_\_\_\_\_. **Marketing no ano 2000 e além.** Palestra proferida no Banco do Brasil S.A. Brasília, jul. 1996.
- STOCK, Adriana. Banco usa tecnologia para atrair cliente. **Gazeta Mercantil**, 21 jun. 1999.
- STRAUSS, Anselm L. **Qualitative analysis for Social Scientists.** Cambridge:Cambridge University Press, 1987.
- \_\_\_\_\_.; CORBIN, Juliet. **Basic of Qualitative Research.** London : Sage, 1990.
- TALMOR, Sharona ; TIMEWELL, Stephen. Get Smart. **The Banker.** Inglaterra p.26-32, out. 1997.
- TAPSCOTT, Don. **Economia Digital.** São Paulo : Makron Books, 1997.
- THE CBM Group, Inc. **Retail Banking Strategy. A conceptual framework.** New York p.1-12, jun.1993.
- THOMAS, Nigel. The branch of the future. In: STANKOVICH, Kaine D. (Ed.), **Branch design for the 21<sup>st</sup> century.** Ireland : Lafferty Publications, 1994, p. 301-312.
- TIMEWELL, Stephen & YOUNG, Kung. How the Internet redefines banking. **The Banker** , Jun.1999, p.27-30.
- TOTONIS, Harry & FOSTER, Richard. Breakthrough Banking. The Technology is Here, The Revolution has begun. Briefs, **Booz-Allen & Hamilton**, fourth quarter, 1996



- TREGOE, Benjamin B. & ZIMMERMAN, Jonh W. **A Estratégia da Alta Gerência – o que é e como fazê-la funcionar**. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1982.
- TRIVIÑOS, N.S. Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : Atlas, 1987.
- WAITE, Donald C. Deregulation and the Banking Industry. **The Banker Magazine**, 165, Jan.-Feb.1982, p. 26-35.
- WATERS, Richard. AT&T e IBM vão operar rede de banco. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 01/10/98.
- WEICK, Karl E. **The Social Psychology of Organization**. Massachusetts : Addison-Wesley, 1979.
- WHEATLEY, J. Margaret. **Liderança e a Nova Ciência**. São Paulo : Editora Cultrix, 1992.
- WILBER, Ken. **O Paradigma Hoiográfico e Outros Paradoxos**. São Paulo : Editora Cultrix, 1991.
- VAN DE VEN, Andrew. Sugestions for studying strategy process: a reserarch note. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992, p.169-188.
- VASCONCELLOS, Marco A.S.; GREMAUD, Amaury P.; TONETO, Rudinei Jr. **Economia Brasileira**. Texto encomendado aos Professores da USP para o Curso de Economia Aplicada do Banco do Brasil, São Paulo, 1993. Mimeo.
- VERGÉS, José M. Sistemas e Canais de Distribuição. **Administração de Empresas – Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing**. Volume III – Produção e Marketing. Rio de Janeiro : Nova Cultural, 1988. p. 301-312.
- VILAS BOAS, Sergio. A Segunda onda do e-shpping. **Gazeta Mercantil**, 04 e 05/12/99.
- VRABAC, Daniel J. Recent Developments at Banks and Nonbank Depository Institutions. **Federal Reserve Board of Kansas Economic Review**, 1983 jul./ago., p.33-45
- YIN, Robert K. **Case Study Research**. Newbury Park, California : Sage Publications, 1984.166p.

#### **ARTIGOS NÃO ASSINADOS DE JORNAIS E PERÍODICOS.**

Agência Estado, Broadcast, 08/09/97, 15/09/97

The Banker. Tecnolology raises stakes. Inglaterra, set. 1997.

Folha de São Paulo. O avanço do capital estrangeiro. 25/09/97.

Folha de São Paulo, Caderno Informática, Bancos adotam comércio eletrônico, 01/04/98.

O Estado de São Paulo, Economia, 30/12/97.

Gazeta Mercantil. Citigroup amplia presença no varejo latino. Suplemento Latino-Americana. 2/8/11/98.

Gazeta Mercantil. Citigroup quer o banco mais enxuto. 01/11/98

Gazeta Mercantil. Tarifas bancárias ficam estáveis. 08/07/97.

Gazeta Mercantil. TV por assinatura atrai bancos. 28/09/98

Gazeta Mercantil, Posto Shell com caixa Bradesco. 07/04/97

Gazeta Mercantil,. EUA investigam caixas eletrônicos.(Matéria do Bloomberg News) 08/08/97.

Gazeta Mercantil. Um teste de força para os megabancos. The Economist. 09/11/98

Gazeta Mercantil. Citibank quer mudanças no varejo. (Matéria do Financial Times) 12/11/98.

Gazeta Mercantil. Balanço; Anual, 10/98

Gazeta Mercantil. Benefícios e problemas da tecnologia. The Economist. 05/05/99.

Propaganda & Marketing. Informação cruzando os ares. Especial. Clipping Service n. 82, p.27.

Revista Veja. O ponto da moda. 29/07/98.

Suma Econômica. Navegue sua conta. Rio de Janeiro. Edição Especial n.232 , p.66, 11/97.